GREEN TO GOLD

从绿到金

[illegible]

[illegible]

[illegible]

COAY Books

目录
Content

- 第一章 环保优势(1)
- 第一章 环保优势(2)
- 第一章 环保优势(3)
- 第一章 环保优势(4)
- 第一章 环保优势(5)
- 第一章 环保优势(6)
- 第一章 环保优势(7)
- 第一章 环保优势(8)
- 第一章 环保优势(9)
- 第一章 环保优势(10)
- 第一章 环保优势(11)
- 第二章 绿色浪潮的自然驱动力(1)
- 第二章 绿色浪潮的自然驱动力(2)
- 第二章 绿色浪潮的自然驱动力(3)
- 第二章 绿色浪潮的自然驱动力(4)
- 第二章 绿色浪潮的自然驱动力(5)
- 第二章 绿色浪潮的自然驱动力(6)
- 第二章 绿色浪潮的自然驱动力(7)
- 第二章 绿色浪潮的自然驱动力(8)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(1)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(2)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(3)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(4)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(5)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(6)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(7)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(8)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(9)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(10)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(11)

- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(12)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(13)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(14)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(15)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(16)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(17)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(18)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(19)
- 第三章 谁推动了绿色浪潮？(20)
- 第四章 控制下行潜在风险（1）
- 第四章 控制下行潜在风险（2）
- 第四章 控制下行潜在风险（3）
- 第四章 控制下行潜在风险（4）
- 第四章 控制下行潜在风险（5）
- 第四章 控制下行潜在风险（6）
- 第四章 控制下行潜在风险（7）
- 第四章 控制下行潜在风险（8）
- 第四章 控制下行潜在风险（9）
- 第六章 环保优势意识（1）
- 第六章 环保优势意识（2）
- 第六章 环保优势意识（3）
- 第六章 环保优势意识（14）
- 第六章 环保优势意识（15）
- 第六章 环保优势意识（16）
- 第六章 环保优势意识（17）
- 第六章 环保优势意识（18）
- 第六章 环保优势意识（19）
- 第六章 环保优势意识（20）
- 第六章 环保优势意识（21）

第一章 环保优势(1)

美国华盛顿特区：通用电气公司的首席执行官杰夫·伊梅尔特宣布了“绿色创想”新计划，承诺作为大型制造企业，通用电气在环保产品方面的投资将增加一倍，包括从节能灯泡到工业规模的水净化系统以及更高效的喷气式引擎等。以数百万美元投入的系列广告作支持，伊梅尔特把通用电气定位为治疗世界上多种环境问题的良药。

美国阿肯色州本顿维尔：在一次对股东的演说中，沃尔玛公司首席执行官李·斯科特陈述了他对“21世纪的领导力”的定义。他的新宣言的核心是对增进公司环保绩效的一些承诺。沃尔玛将削减30%的能源使用，最终目标是使用100%的可再生能源（如风能和太阳能），并使其大型运输队的燃油效率提高一倍。公司每年在这些能源改进项目上的总投资将达到5亿美元。此外，在一项可能引起业界连锁反应的举措中，沃尔玛将要求供应商提供更加环保的产品：沃尔玛销售的某些鱼类将必须产自可持续发展的渔场，服饰供应商将使用有机棉之类的材料。“我们相信这些举措将使我们成为更具竞争力和创新性的企业。”斯科特强调。

无论从市值还是销售额来说，通用电气和沃尔玛都是人类历史上最大的企业之一。当你说到“绿色”这个词的时候，立即进入脑海的不会是这两家公司。但是它们并非绝无仅有的案例。像高盛和蒂芙尼这样业务相去甚远的公司也都宣布了与环保相关的动议。《华盛顿邮报》评论说，通用电气的行动是“正在悄无声息地改变全球企业的绿色革命中，迄今为止最为引人注目的实例”。

究竟发生了什么事？为什么这些世界上最大、最强、最追逐利润的企业都在谈环境保护？简而言之，因为它们不得不这么做。公司所面临的压力是切实存在而且不断增长的，各个产业集群几乎毫无例外地面临着一系列无可避免的由环境带来的新问题。像所有变革一样，这一新的绿色浪潮会带来前所未有的挑战。

新的压力

在这股绿色浪潮背后，有两个密不可分的压力来源。

首先，自然资源的有限性会限制企业运营、市场重组，甚至有可能威胁到地球的安宁。

其次，企业所面对的关心环境的利益相关方越来越多。

全球变暖、缺水、物种灭绝（或者说生物多样性被破坏）、越来越多的迹象表明人体及动物体内存有有毒化学物质——这些问题以及众多其他问题越来越多地影响着企业乃至社会的运作方式。谁能更好地迎接挑战并找到解决方案，谁就将站在竞争的顶峰。

我们要强调的是，所有这些问题在科学上并不是非黑即白。有些问题，如臭氧层空洞或缺水，是非常明显的，其趋势显而易见。而对于其他问题，尤其是气候变化问题，仍有人持怀疑态度。但是已有足够明确的证据，而且也有足够的科学共识要求我们立刻采取一些措施。

目前，各界广泛认为应该对这些问题提起注意。作为影响企业行为的传统超级力量，政府从未放手。而推动力量还远不止于此。世界各国的监管部门也不再对污染问题视而不见。民众绝不会允许这种情况发生。社会各界也都付出很多努力，来控制污染物的排放，并让污染制造者为他们给环境造成的危害付出代价。在商业领域，现在有其他一些方面的力量在环保问题上起着更突出的作用。非政府组织、顾客以及员工，越来越多地对形形色色的此类问题提出尖锐的质疑，并呼吁采取行动。仅举一例。惠普表示，在2004年，有60亿美元的新生意就是部分依赖于如何应答客户关于公司在环境和社会效益方面的要求，这个金额比2002年提高了660%。这些需求开始重塑市场，带来了新的商业风险，也为准备好回应此类需求的企业创造了机会。

第一章 环保优势(2)

环境问题，过去集中表现为人们对“成长的限制”以及主要自然资源（例如石油和工业金属）将慢慢耗尽的前景的担忧。而这些担心往往有些过分夸张。另外一方面的担心集中在污染方面，现已证明这种担心是更为持久的。我们知道人类能够颠覆自然——小到地方水道，大到全球空气、吸收污染物、提供我们所需要的根本的生态系统服务，诸如干净的水、可呼吸的空气、稳定的气候，以及丰产肥沃的土地等。

最近的大事件是，在环保阵线上出现了一批新的利益相关方，包括银行和保险公司。连一直像激光一样只紧紧盯住投资回报的金融服务业都开始为环境问题担心了，你就知道有大事发生了。华尔街巨擘高盛公司宣布将要“推进保护森林和防范气候变化的行动”。高盛宣称，将“鼓励”其客户更重视环保问题，他们许诺将在替代性能源开发方面投资10亿美元，并已购买了一家建造风力发电厂的公司。即使是对高盛而言，10亿美元也不是一个仅用来做个姿态的小数目。J·P·摩根、花旗集团，以及其他知名大公司也作出了类似的承诺，并且已经纷纷签署了“赤道原则”（要求对大宗贷款作环保方面的评估）。

如果你想了解自然的力量和新出现的利益相关方联手打出的组合拳会给一个企业造成怎样的重击，只需要问问可口可乐的最近两位前任首席执行官——道格·艾维斯特（Doug Ivestor）和道格·达夫特（Doug Daft）就知道了。仅仅在过去的5年内，这个全世界最大的软饮料生产商就因为水资源耗费的问题遭受了来自印度的愤怒声讨，而且迫于压力不得不停止使用会破坏臭氧层的制冷剂。此外，可口可乐还由于其达萨尼瓶装水未能通过欧盟的纯净水质量检测，被迫将这款旗舰产品撤出英国市场。现在，可口可乐公司有了专职负责环境和水资源问题的副总裁杰夫·希伯莱特（Jeff Seabright）和新任首席执行官内维尔·艾斯戴尔（Neville Isdell，内维尔于2008年7月辞去首席执行官

一职），他们与公司的环境顾问委员会密切合作，本书的作者之一丹尼尔正是这个顾问委员会的成员之一。

环保思维的商业案例

我们认为，在核心战略中添加环保视角有三个基本原因：潜在赢利、对潜在亏损风险的管理，以及基于道德价值对环保职责的考虑。

潜在赢利

没有人能够预测到丰田公司的油电混合动力汽车普锐斯的成功，包括熟知汽车市场的丰田自己。鉴于电动车以往的糟糕业绩记录，这一冒险看起来绝不是一条通向赢利的坦途。

然而丰田汽车的高层却看到了这条路前面的潜在价值。他们真是太正确了。经过长达10年之久的研发，普锐斯在2004年荣获《汽车动向》（Motor Trend）杂志评选出的“年度汽车”称号。在那时，顾客们要等待6个月之久才能提到他们的混合动力车。正当底特律的汽车企业濒临破产，数万工人下岗，并且对所有人提供“员工折扣价”的时候，丰田却在提高售价，扩大生产，2006年的利润达到了创纪录的118亿美元，离全球头号汽车制造商的桂冠更近了一步。

丰田致力于环保并不是偶然的。早在20世纪90年代初期，当丰田计划设计21世纪的汽车时，就已经把环保作为一个重大的主题，将其看得比汽车制造商一贯重视的所有卖点，诸如车的大小、速度、性能，甚至吸引靓女帅哥的能力等更为重要。这真是明智之举。

同样，英国石油公司把自己重新塑造为一个能源品牌，准备向石油之外的领域进军，开始投资于可再生能源。这些企业已经认识到，最好主动改造自己的市场环境，捍卫自己的地盘，以防他人来分一杯羹。

我们的研究表明，那些用环保视角看问题的企业往往比竞争对手更具创新性和进取性，比大多数人更早发现新出现的问题，从而为应对影响市场的不可预测的力量作好更充分的准备。他们也更擅长发现新的机会，帮助客户降低成本并减轻环保方面的负担。他们重新改造

产品和服务，以响应客户的需求，从而促进了收入的增长，并提高了客户的忠诚度。

第一章 环保优势(3)

这些聪明的企业从环保节能方面挖掘出来的“黄金”包括更高的收入、更低的运作成本，甚至可以从某些银行获得更低的贷款利率，因为这些银行认为，认真构建环保管理系统的企业所面临的风险相对较低。他们同时也收获了软性效益，包括更富创新性的企业文化、更高的“无形”价值，以及企业诚信度和品牌信任度的提高等。

专家学者们发现，如今企业面对的是一个新世界：竞争优势的传统构成元素，如获得更廉价的原料和较低的资金成本等，由于商业化的加剧已被削弱殆尽。在这个已经改变了的竞技场中，重视绿色环保为企业创新及创造持久价值并建立竞争优势提供了一个至关重要的新途径。耐克公司的高层管理人员菲尔·贝里（Phil Berry）对此进行了简要说明：“我们有两个信条：第一，创新是我们的本性；第二，做正确的事。但是我们围绕可持续发展所做的任何事情，其实都是基于第一点，也就是创新。”

潜在的亏损风险

在石油巨擘壳牌公司内部，经理人使用TINA－－There Is No Alternative（我们别无选择）这个缩写，来解释他们为什么要做某件事。

对于他们来说，考虑气候的变化对公司的影响，或是关心利益相关方对公司的看法，已经不再是一个可有可无的选择，而是理所当然的事情了。即使在尼日利亚这样的地方，在处理与地方政府和社会团体之间备受瞩目的问题时，壳牌仍会持续改善与其利益相关方的关系。公司花费了数百万美元，用于与主要油气田项目（例如加拿大艾伯塔省的阿萨巴斯卡巨型油砂矿）附近的居民合作。

作为壳牌著名的方案规划团队的领导人，阿尔伯特·布雷桑德（Albert Bressand）帮助公司高管们思考哪些问题会长期危害公司的利益。

正如他告诉我们的，“我们是市场的囚徒……有人可以随时吊销我们的营业执照”。所谓营业执照，其暗含的意思很简单：基本上来说，社会允许公司存在，并给予它们一定的活动余地；但如果你的公司逾越了界限，社会可能会作出极为严厉的回应，严重的时候甚至会毁掉公司。当会计师事务所巨头安达信随着安然丑闻而瞬间灰飞烟灭的时候，曾在安达信任职的各位合伙人才从巨大的损失中汲取了教训。或者，你还记得化工业龙头老大美国联合碳化物公司的例子吗？1984年，他们在印度博帕尔造成了毒气泄漏事件，致使3 000多人丧生。从此之后，联合碳化物公司分崩离析，最终被陶氏化学公司（Dow）所吞并。

更为严重的是，社会对企业行为的期望正在改变。滥用地方环境的企业会发现其扩大运营的计划无法得到批准。监管部门、政治家以及地方团体，对友好的邻居设置的障碍会相对少一些。

重工业企业会特别注意这一社会许可证的问题，但其他企业也能感受到它的威力。经过多年无拘无束的自由扩张之后，沃尔玛也遭遇了来自抗议者的强烈攻击。他们指出沃尔玛的店铺无计划地过快增长，四处蔓延，破坏了湿地，并且威胁到了水资源供给。在一些社区，监管者也加入攻击的声浪中，开始抨击这个零售大鳄的扩张计划。在内部会议上，沃尔玛的首席执行官李·斯科特告诉他的高管们，他们在可持续发展方面所作的努力将会保护公司不至于失去其“发展许可证”。

环境方面的挑战可以看成是供水管道上的一连串小漏洞，它们会令企业的价值慢慢地流失。它们也可能突然出现，就像大坝上的一个大裂缝，能够危及整个企业的生死存亡。或许，问题在于，对于用来控制和消除污染的超出预料的成本，没有人为其作出预算，就像埃克森瓦尔迪兹号油轮泄漏事件那样举世震惊的大灾难一样。另一些情况下，对这些问题管理失当所造成的损失可能危及个人，比如对不当处理有毒废弃物负有责任的高管可能会遭受牢狱之灾。

在减少废弃物和节约资源方面作出的努力，通常被称为“环保效益”，节约的资金几乎可以立竿见影地表现在企业的净利润上。重新设计一个节能程序，将会降低燃油和天然气价格波动对你的影响。重新设计你的产品，使它不含有有毒物质，这样你能减轻监管方面的负担，并可能避免未来发生损害企业价值的事故。这些努力可以降低商业风险，同时保护企业一直以来辛辛苦苦收获到的“黄金”——可靠的现金流、品牌价值，以及顾客忠诚度等。

第一章 环保优势(4)

做正确的事

在研究过程中，我们不断地询问企业高管，为什么他们的公司会启动环保计划，其中一些计划会预先耗费不菲的资金，并且能否得到回报还不确定。超出你的想象，并且大大超出我们预期的是，他们说这是该做的正确的事。

他们的环保思维和行动是以价值为基础的吗？价值并不是主要影响因素。至少我们访问企业高管时，所听到的并非如此。对他们中的大多数人来说，道义需求并非唯一要务，它还与业务需求密切相关。构建有着公认价值的企业已经成为竞争优势的重要因素，无论企业的员工数量是两名还是两万名。做正确的事，吸引最优秀的人才，增加品牌价值，并与顾客及其他利益相关方建立信任关系。事实上，很难想象一家企业对长期成功的重视程度胜过利益相关方之间的相互信任——这种信任更容易失去。投资界的传奇人物沃伦·巴菲特曾经说过："建立起良好信誉要用20年，而毁掉它只需要5分钟。如果你考虑到这一点，你的行事方法就会有所不同。"

诺贝尔奖获得者、经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）认为，"企业的主要社会责任就是增加利润"，但即便是同意他这个观点的人也无法忽视，越来越多的各阶层人士认为企业有责任作出更多努力。企业

环保职责的理论，不一定源于认为关怀自然界是应做的正确之事的个人信念。如果关键的利益相关方认为环保问题很重要，那么环保就是你的企业要做的正确的事。

扩大中的力量

伴随着威胁与机遇，绿色浪潮正在经受着剧烈变革阵痛的商圈中兴起。企业正面临一个又一个大潮流，它们与绿色浪潮效应交互作用，加速变革，并扩大环保风潮的影响及范围。

全球化与本土化

正如作家托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）所描述的，外包服务只不过是冰山的一角。全球商品与服务市场的“扁平化”会对所有行业都造成冲击。中国和印度经济的持续增长可能对全世界，尤其是北美和欧洲的企业带来深远影响。

经济一体化和贸易自由化更加剧了竞争。全球化为很多人创造了机会，但基本上还是令规模大的经济体受益。不过，规模也令人们对企业过大的权力产生怀疑。大企业的商业行为，包括他们对环境的影响，也承受着更多目光的严格审视。

与此同时，我们的世界正在分化，利基市场需要的是量身定制的产品和服务。例如，麦当劳在其印度的很多店里提供咖喱饭，而不是它的招牌产品汉堡包。以满足本地需求和偏好的方式运营已经越来越有必要。而各种规模的环保问题，从完全本地性的小问题，到无法逃避的全球性大问题，令已经让人望而生畏的管理挑战更添了复杂性。

不安全感

“9·11”事件之后，对安全问题的紧张情绪席卷美国和世界上很多其他地区，改变了公众的态度和政治格局。除了对恐怖主义的恐惧外，对中东石油的过度依赖，也令公众愈加忧心忡忡。越来越多的人表示，愿意支付更多的费用来购买离家更近的能源，包括风能和太阳能等替代能源。因此，能源业的未来与过去迥异，对环境会产生深远的影响。

第一章 环保优势(5)

小政府，大企业

随着大政府时代的结束，公众对企业承担起满足社会需求的角色的期望日趋增加。很多人会说美国的监管系统正变得日益松散，但是，在欧洲，似乎各项法规正在对企业施加更大的压力。在全世界，普遍的共识是企业应自发地做更多工作，不仅限于环保，还应关注众多其他社会问题，包括扶贫、教育以及医疗保健等。对于这些期望是否适当的争议日趋激烈，但当前的趋势显而易见。对企业社会责任（CSR）的日益关注已是普遍情况。

大企业所背负的期望则更高。各大跨国公司，因其全球触角以及无处不在的影响力，受到了比小公司更高标准的要求。获利更多者，大众对其期望也就更多。在其他国家开展经营时，企业必须对将受到的特别严格的审查有所预见。可口可乐的例子对此作出了有力的说明。因为其位于印度喀拉拉邦的工厂的用水问题，可口可乐不得不面对印度国内一浪又一浪的抗议。而与其相距不远的印度本土酿酒厂商翠鸟公司（Kingfisher），尽管所耗用的水量远高于可口可乐，却未招致任何责难。

新兴经济体中中产阶级的崛起

仅以一项统计为例：预计到2050年，中国和印度的汽车数量将从现在的1 700万辆增加到11亿辆（没错，超过10亿）。在发展中国家里，新增的数以亿计的中产阶级都在追求西方式的生活质量，他们几乎在每个行业都会引起震动。对那些对此已经作好准备的企业来说，这个新市场将带给他们极为可观的商机。但是，消费方面的增长同样也会带来威胁——对自然资源造成破坏，以及对地球造成污染，其后果可能是前所未有的。

持续不断的贫困压力

尽管中产阶级有了大幅增长，在亚洲尤为显著，但很多发展中地区仍在继续与持久的贫困作斗争。人口的扩张使有限的资源更加紧张。贫困催生了当地的短视行为，进而转化为对环境的破坏。比如，人们砍伐树木作为燃料，而无视这种行为带来的水土流失以及其他负面后果。

因此，在中产阶级扩大消费引发了一系列环保威胁的同时，持久的贫困问题也带来了同样严重的社会与生态方面的挑战，这都是企业界甘冒风险努力想避免的。正如一位身处发展中地区的荷兰银行驻巴西分支机构——荷兰银行里约分行的高层主管所评述的，“在失败的社会中，企业是无法成功的”。

更先进的科学和技术

很多环境问题隐含的科学原理正变得日益清晰。但是，伴随着这种透明度而来的，是应对这些问题的必要性的凸显。“生物监测”以及其他更灵敏的测量工具，现在几乎可以识别出环境中的每种微量的化学物或排放物，不论其存在于北极圈的北极熊体内，抑或是在美国俄亥俄州妇女的乳汁中。即便是让人们暴露在十亿分之几级别的污染物下，也有可能触发日益扩张的环境拥护者团体的抗议行动。从积极的角度来看，纳米技术等新开发的技术能够为环境问题提供解决方案，并为那些有进取精神的企业创造商机。

透明度与责任

“网络改变一切”似乎已经是过时的新闻了，但数码时代泛起的涟漪依然持续影响着我们的经济与社会。著名的摩尔定律预测说，微芯片上晶体管的密度每过18个月就会增加一倍。这一趋势已经应验了40年，毫不留情地不断驱使计算能力的提高和数码科技成本的下降。对于地球上的几十亿人来说，要获得无穷无尽的各种信息——当然其中可能还有一定数量的虚假信息——仅仅需要点击一下鼠标。

第一章 环保优势(6)

互联网提供的前所未有的透明度，正在改变商业世界。在博客遍地开花，连公司里也不例外的情况下，企业或者企业供应商的运营中若有任何地方出现任何错误，都有可能几乎同步地暴露在网络上。正如《纽约时报》所说，互联网“给愤怒的声音提供了一个更公开的释放渠道。博客圈里到处都是严厉批评可口可乐、沃尔玛以及其他大公司的帖子，内容从水资源消耗到不公平的雇用行为以及危险的烟囱排放等，无所不包”。而这些并不是科技发烧友的无聊闲谈。博主们开启的话题可能在眨眼之间就从网络上传播到大众中间。

在这个透明度越来越高、获得信息的成本越来越低的世界中，何人应为何事负责变得越来越明晰。由于越来越容易追溯到污染和有毒化学物的源头，我们将会知道是哪些人制造、运输、使用并弃置了这些有害物质。毋庸置疑，担当全责是新的标准。

谁应关注?

对于一些企业来说，新的环保视点是一种变革，将带来崭新的思路、全新的市场、更多赢利，并增加价值。而对于其他企业来说，环保视点会以更为谨慎的渐进方式浮现出来，成为企业战略的另一个重要元素。这些企业不会即刻就从环保行为中得到可观的收益，而是随着时间的推移，从中获得长期的、持久的优势。对于大型重工业企业而言，从环保中获益简直是板上钉钉的事情。但是，较小、较“干净”的企业，也会获得意料之外的收益。

在当今的世界里，任何企业，无论大小，无论是在本地经营还是跨国经营，无论是从事制造业还是服务业，如果漠视环保问题，都将无法承受其后果。当然，这股绿色浪潮所带来的机遇和风险，对于不同企业、不同行业也有所不同。在取得环保优势时，大环境有着重要的影响。没有哪种战略或工具对所有企业、所有情况都奏效。但环保潮流的发展已经成为几乎每家机构的日常要素。躲避这股潮流，一味

认为这股潮流将很快过去的企业，终将因其百折不挠地持久存在而失望。

小企业为何应该关注?

那么对于小企业来说又怎样呢？它们可以对此袖手旁观吗？一句话，绝不可能。这有5个原因。

以往只针对大企业的法律也渐渐开始用来规范小企业。就连面包店和加油站现在都必须遵守空气清洁法。

谋求改变个人的消费选择从政治上来说仍存有难度，但环保组织却完全可以要求小企业控制其对环境的影响。因此，尽管个人车辆不会受到非政府组织的攻击，但出租车或货车的尾气排放却是相对来说更受关注的目标。

信息时代降低了跟踪小规模行动者的成本。新型传感器、信息系统和通信技术，使得追踪污染以及监控法规遵守情况的成本日益下降。即便是极小的企业，现在也会发现难以逃脱各种监控。

大客户也会对其小供应商施加压力，要求它们遵守环保标准。纽约一家很小的软件开发商发现，他们必须回答东京一家电信公司的严苛的问题，这家电信公司对其供应链有着严格的审核程序。要保持其优选供应商的身份，这家小公司必须实施环境管理系统——如此大的系统远远超过小企业的使用范畴。

第一章 环保优势(7)

与规模更大的竞争者相比，小企业的运作更为灵活。富有进取精神的小企业会迅速行动，利用情况变化的时机满足利基需求。Q Collection是一家“可持续发展型”家具公司，他们生产的沙发、桌椅等产品均不使用有毒漆料，所用的木材也全部取自可持续开发的林区。虽然产品定位于高端市场，价格高昂，但他们找到了希望使用自然材质的室内设计师顾客群。另外，夏威夷的Kona Blue公司也推出了环境友好型渔场，以满足消费者对无激素、无抗生素喂养的鱼类日益增长的需求。

追求环保优势的企业有何表现?

在4年的调研过程中，我们研究了数十家企业，其中有数家从20世纪70年代以来在思维方式上鲜有进步。对于法规，他们是牢骚满腹，遵守起来也是勉勉强强。

谁最应关注?

尽管我们认为任何对健康的环境和健康的企业感兴趣的人，本书都会有所助益，但很显然，有些企业需要比其他企业更加关注这些问题，而有些企业已为获得更多潜在利益作好了准备。我们认为，具有以下特点的企业将面临越来越多的风险与回报：

品牌曝光率高。具有良好商誉和大量无形价值的企业，如可口可乐、宝洁以及麦当劳等，都面临着特殊的挑战。

对环境有很大影响。采掘业或重工业企业，如英国石油、埃克森（Exxon）、美国铝业（Alcoa）、拉法基（LaFarge）等，必须对受到愈加严格的监督有所预期。

依赖自然资源。销售鱼类、食品以及林产品的企业，如嘉吉（Cargill）、雀巢和国际纸业（International Paper）等。在社会面临真正的自然资源限制的时候，它们很可能会首当其冲。

目前受到监管。尤其是对于要处理有害物质的企业，如杜邦（DuPont），或者从事公用事业等受严格监管的行业企业，如美国电力（AEP）。对这些公司而言，环保战略扮演的角色更为重要。

未来受到监管的可能性更高。汽车厂商和电子产品制造商（如福特汽车和英特尔）正面临着欧洲有关产品回收制法律的新挑战，回收制要求制造商负责对顾客使用完的本公司产品进行处置。

对人才的竞争更加激烈。从事服务业或“新经济”的企业，如花旗银行、英特尔、微软等，其主要资产就是人才，如果员工不满意公司的价值取向，他们可能抬脚离开，因此这类企业必须时刻密切关注环保问题。

市场势力小。依赖于大客户的企业，可能因客户开始提出环保要求而被迫采取环保措施，大多数中小型B2B公司都属于这种类型。同时，那些处于竞争极为激烈的行业的企业，如小型废弃物处理企业，迫于巨大压力也不得不推出环保计划以领先于竞争对手，而这些计划可能会增加成本，或长期来看可能无法赢利。

在环保方面声誉良好。那些有历史问题的企业将会受到更多监督。而过去有良好纪录的企业则会有更大余地，而且可能会因其良好声誉而在商场上受益。其他企业开始看到做得“比监管要求更进一步”所带来的商机，其中一些已经着手于大胆的新计划，以为世界环保问题提供解决方案。例如，通用电气计划销售可再生能源、高效发电设备、水净化设备等。

掌握了环保与商业如何“对接”的企业，已经着手减少对环境的影响，即“环境足迹”，同时产生可观的利润以及持久的环保优势。这样的企业并非“千企一面”。它们规模不一，从全球性的财团到特殊用途纺织品制造商都有。不过，我们发现了某些模式。那些引领潮流的企业，其行为比仅仅遵守法规更进一步，它们减少废弃物，运营更高效。它们将环保思维贯彻于运营的方方面面。具体来说，它们会：

设计创新产品，帮助客户应对环境问题，甚至创造新的环保定义市场空间。

推动其供应商更好地为环保服务，甚至以此为标准选择供应商。

收集数据以跟踪环保绩效，并建立标准评估工作的进展。

第一章 环保优势(8)

与非政府组织及其他利益相关方合作，以了解并找出环境问题的创新解决方案。

通过建立富有雄心的目标、奖励、培训和各种工具，让所有员工都拥有共同愿景，构建环保优势文化。

对于顶级公司来说，在开始的时候，环保管理是不得已而为之，但今天已不再如此。它们已将环保管理视为日常工作，致力于从环保战略中挖掘财富。

环保战略、可持续发展和企业社会责任

企业有很多种方式来谈论它们处理环境和社会问题的方法。有些将焦点放在“三重盈余”的业绩或可持续发展上，有些将工作范畴放在企业社会责任、管理职责、公民义务，或者环境、健康以及安全等方面。所有这些方法都可以用来激发行动并创造环保优势，而关键在于执行，包括商业运营中的环保和社会问题。但是每家企业都需要找出在自己的企业文化中能够奏效的语言和组织结构。

在运营层面上，管理可持续发展方面的问题（无论企业如何称之），最有效的莫过于明确重点。考虑环保挑战时，如果同时考虑解决社会问题，诸如医疗保健、扶贫帮困，以及如何服务金字塔底层的世界上最贫困人口组成的未开发市场等，将很快令人感觉困难重重，灰心丧气。我们的调研表明，管理环境问题和社会问题的技巧截然不同。例如，确保企业遵守空气污染许可制度所需的技巧，与开发完善的员工健康计划所需技巧，两者的相似之处甚微。

此外，环保事项较为具体，而社会问题则不然。在环保领域中，法律所规范的义务通常更为明晰，例如，正确行事就会有可能获得竞争优势。但这并不是说社会问题就不重要。实际上，其中有些是道德要求。但是，如同哈斯商学院（Haas Business School）的戴维·沃格尔（David Vogel）教授所阐述的那样，用商业案例来讨论社会问题是很

难做到的。由于以上原因，我们把中心问题放在定义企业利用环保机遇的策略和工具上。

为什么社会问题不容忽视?

虽然环境问题和社会问题带来的挑战不同，但它们都与企业声誉紧密相关。任何企业如果认为自身良好的环保表现能掩盖在社会表现方面的缺点，那只能是自欺欺人。举例来说，沃尔玛近来开始致力于解决一系列环保问题，包括可再生能源、可持续发展的渔业，以及土地使用所带来的影响等。但在工资、医疗保健及劳资关系等基本社会问题存在不足的情况下，他们不应寄望获得任何企业责任方面的奖项。

环保优势来之不易

我们希望告诉大家，得到环保优势很容易。但是，就像要在任何方面出类拔萃一样，我们必须为之付出努力。我们知道，这种论点与很多关于“绿色商业”的书籍和文章的观点大相径庭。从3M等少数几个领先企业展示了环保效益的回报开始，力行环保就一直被描述为毫无疑问之事。遗憾的是，并不是所有环保行为都会产生双赢结果。

开发创新产品，将其成功推向市场，令顾客保持满意，要做到这些已经够难了。再加上环保议题，虽然它会带来新机遇，但也会让管理挑战变得更为复杂。获得优势意味着要学习新技能、使用新的运营方式，并且还要做一些艰难的权衡。事实上，真实情况甚至更为微妙。有些计划以传统方式来衡量是“失败”的，可是却为公司创造了无形价值。企业通常很难判断难以衡量的回报是否值得追求。

本书力图呈现出通常被过于简化讨论的问题的细微之处。我们深入挖掘了真实经验的全部复杂之处，标明了成功的途径，但也分析了未如预期发展的甚至是彻底失败的计划。从这些案例研究中，我们提取了正反两方面的经验教训，希望能让正在追求环保优势的企业不必再从头开始。

第一章 环保优势(9)

环保计划为什么失败?

企业战略的失败有很多原因，包括计划不周、不专注，以及将错误人选安排在关键位置上等。但当企业投身环保领域时，有几个特别的错误会给企业造成祸患：专注于错误问题、错误理解市场、错估消费者对绿色产品的反应、未能将环保思维完全整合到业务工作中。在第十章，我们将审视在调研中发现的13种常见失误，但书中前面的部分也会触及其中的一些问题，以凸显高管们所面对的挑战。

实际上，环保计划要做的工作并不少于其他项目，失败的概率也是一样的。美国经典卡通人物科米蛙，一只大嘴布青蛙）说得很对：绿化可不容易。但完善的环保计划可带来丰厚回报。

以财务数字来定义领先企业简单直接：选定衡量标准－－股票业绩、现金流，或者净利润，再找到表现最佳或者说数字最高的企业即可。事实证明，确定谁是环保领袖要难得多，通常很难找到可靠的数据。即使有的话，企业也往往以自己的方式衡量绩效，而公认标准现在还未出现。基本上，环保领域缺乏像金融界那样由美国财务会计准则委员会（Financial Accounting Standards Board）所提供的架构和严密性。

在调研之初，我们曾尝试使用可获得的信息辨识领袖企业。（有关我们所使用的研究方法的详细内容，请参考附录一。）我们参考了创新战略价值咨询公司（Innovest Strategic Value Advisors）、可持续资产管理公司（Sustainable Asset Management，道琼斯将其列入道琼斯可持续发展指数）以及社会责任投资领域内其他公司的分析师推出的环保与可持续发展计分卡。我们将这些计分卡的排名与我们自己的数据相结合，其中也包括对企业高管所作的调查。在将范围从5 000家企业缩小到200家之后，我们检查了企业对环境影响的具体情况，如排放和能耗等。通过这个程序，我们列出了一个环保领先企业名单，我

们称之为“环保浪潮驾驭者”名单（见表1）。尽管这些数据不可避免地有不完整之处，但这个排名却为我们深入了解企业与进行访谈提供了一个起点。

在这些顶尖企业中，我们深入研究了数十家，探寻不同的行业、地域，以及对重要环保问题的不同观点。我们知道公众对企业的感知度会对排名造成很大影响，因此在其中掺入了几家企业，它们由于规模太小而通常不为众人所知，但在业界却颇负盛名，例如瑞士的纺织品制造商罗能纺织公司（Rohner Textil）。我们还特意找出了对环保行为不事声张的顶尖企业，如家具制造商赫曼米勒公司（Herman Miller），以及移动电话巨头诺基亚公司。最后，我们专门与一些企业进行了对话，如通用电气和可口可乐，它们还没有被公认为环保领袖，但是现在，它们或者正在明确追求环保优势，或者有着出众的运营要素，值得我们学习。

我们并没有打算研究所有环保领先企业。有些行业已经极富代表性，花时间研究其中的所有企业就变成了重复劳动。而其他一些案例则过于独特，无法为普通企业提供参考。比如户外用品品牌巴塔哥尼亚（Patagonia），它大概是世界上最注重环保的企业，但这家公司几乎完全被其创始人伊夫·舒纳德（Yves Chouinard）所拥有，而伊夫一向以自己重视价值高于赢利而自豪。事实上，他经常开玩笑说自己从来也没想过要做个商人。

有些企业由于所在行业的固有需求而面临严峻的环保挑战，对此我们也并不讳言。很多环保潮流驾驭者仍然是污染大户，有些甚至是世界上最大的污染制造者。

但它们相比本行业内的其他企业而言，对环境的影响更小一些。我们认为相对定位很重要。我们觉得，只要对能源、化学品和金属的需求仍然存在，突出那些将脏活儿干得最漂亮的企业就是有价值的。但是，称它们为潮流领导者并不意味着它们的工作就此完成。从很多方面来说，这才刚刚开始。

第一章 环保优势(10)

赢利的可能

环保潮流驾驭者是否会因侧重环保问题而受到影响？已经有很多人撰文著书，试图证明或证伪环保与财务业绩之间的关联。我们不想贸然加入任何一方，但当我们将上市的环保潮流驾驭者公司的股票表现与市场整体相比较的时候，可以看出明显的趋势（见图1）。在过去10年中，这些企业轻松超越了主要股指。（是的，戴尔是在我们的名单上。但是即便除去这一家股价狂飙的公司，环保潮流驾驭者公司的股票价值仍然超过标准普尔500指数。）

但请注意：关联不意味着因果关系。环保潮流驾驭者公司在股票市场上相对成功的表现，可能是由于其普遍高质量管理的作用，而不是由于专注于任何特定的环保问题。实际上，大量研究显示，环保绩效是整个管理质量的一个有力指标。

可持续发展之路？

我们所知的企业中，没有一家是真正走在长期可持续发展的道路上的。因此，我们就需要增加3个说明，以防误解：

从某种程度上来讲，所有环保潮流驾驭者企业都在污染和消耗地球上的自然资源。

我们所突出的环保领先企业中，有很多来自对环境有严重影响的行业，但是，环保潮流驾驭者企业是“同类中表现最佳者”，或者它们的一些做法值得其他企业学习。

并不是环保潮流驾驭者企业所做的每项环保投资都物有所值。事实上，所有这些企业都曾经遭受过失败。但是，总体来说，它们对环保的重视对其提升竞争力有所助益。

这些企业并不完美。有些在某一方面环保绩效良好，但在其他方面则不尽如人意。但是它们都有很大进步。它们展示了一种新的商业

运营方式。在这些企业中，我们看到了如何取得环保优势的例证，我们看到企业正向着环境保护与商业成功的双赢道路迈进。

未来之路

在第一部分“为新世界作好准备”中，我们描述了日益令环保思维变得更有必要、更有利可图的商业环境。第二章列出了每家企业都面临的主要环保挑战，审视了企业界与整个人类面临的十大主要环保问题。第三章着重介绍关心环保问题并且对企业命运深具影响力的利益相关方。我们列出了一个框架来思考5种参与群体，包括监督者（如非政府组织）、议程设定者（智库）、商业合作伙伴（客户）、企业所在地以及投资者（银行）。

这些重要的基础设定之后，在第二部分（第四章和五章）和第三部分（第四至九章），我们列出了环保战略的基本要素。

第二部分“建立环保优势战略”提供了操作范本。第四章和第五章描述了利用环保思维创建竞争优势的8种关键策略。我们提供了一个框架，用于分析这些策略如何降低成本和风险或创造赢利机会，以及其成果是相当确定还是可能获利甚微。

在第三部分“潮流驾驭者的做法”中，我们将关注具体细节。第六章讲述领先企业采取什么措施来培养环保优势意识，说明了环保潮流驾驭者如何令环保思维成为其工作中不可或缺的要素。这种方法居于一系列主要工具与行动的核心位置。第七章观察领先企业如何挖掘数据、追踪环保绩效，并与其他各方合作来优化其策略。第八章探讨这些领先企业重新设计其产品与供应链的方法。第九章介绍了如何构建从高管到一线员工都积极参与的环保优势文化。

在第四部分“落实到行动”中，我们提供了构建环保优势的行动议程。第十章着重讲述在朝着环保驱动型竞争优势迈进的路途上可能会出现的错误。我们剖析了常见的陷阱，并说明了很多环保计划为何会失败。在第十一章中，我们利用从整本书中提取的想法和工具，集结成短期、中期、长期行动任务，做成一个“作战计划”，推荐给大家。

最后，在第十二章中，我们回顾了执行环保优势战略所需的所有要素。

第一章 环保优势(11)

从卓越到优秀

有时，人们非到危急关头不能集中注意力。沃尔玛的首席执行官李·斯科特曾为2005年卡特里娜飓风造成的灾难所深深触动。他也为其公司对遭受风暴受灾者提供的帮助而深感自豪。但是这个最让公司骄傲的时刻令他发出疑问：

要让沃尔玛成为无时无刻都处于最佳状态的企业，需要付出哪些代价？如果我们能利用自己的规模和资源，使得对顾客、合作伙伴、我们的孩子以及未来的后代来说，整个国家乃至整个地球都变成一个更佳的居所，那会怎样？那样意味着什么？我们能做到吗？

斯科特在他的演讲中，继续通过商业案例引起大家对环境问题的注意，并得出了一个可能令很多企业的首席执行官觉得过于感性的说法。“对于我们来说，”他说道，“成为负责任的企业公民和成为成功企业，二者几乎毫无差别。对于今天的沃尔玛来说，它们完全一致。”

李·斯科特的实际用意何在？我们认为这是对“卓越”的一种新定义。正如商业导师吉姆·柯林斯在其开创性的著作《从优秀到卓越》（Good to Great）中所清楚阐述的，企业需要远见卓识、文化、全心投入，以及一套重要的方法，才能走向持久的卓越之路。斯科特和其他首席执行官们所表达的就是，传统意义上所说的“卓越”，现在已经不够优秀了。通用电气的杰夫·伊梅尔特所作的“绿色创想”计划启动演说可谓一语中的：“要成为卓越企业，首先必须成为优秀企业。”

既卓越又优秀的企业会鼓舞大家。顾客会强力支持这些品牌，员工也会更努力工作，并且能从中获得更多乐趣。追寻环保优势面临的是一条崎岖不平的挑战之路，“从绿到金”没有捷径可循，但潮流驾驭者们正在为我们指引方向。

第二章 绿色浪潮的自然驱动力(1)

20世纪90年代中期，消费品巨头联合利华的高管发现他们的一个生产线受到了严重的威胁－－他们的冷冻鱼块业务出现了供货危机，因为全世界海洋里的鱼类正被捕捞殆尽。

面对这样一个自然资源有限性的无情现实，联合利华决定采取行动。在丹尼尔·埃斯蒂的帮助下，联合利华与世界自然基金会（WWF）合作，建立了海洋管理委员会－－一个在全球范围内推进可持续性渔业的独立实体。这个委员会为那些总捕鱼量有限、鱼群总数不会随时间减少的渔场提供认证。为了鼓励渔民们寻求认证，联合利华许诺从2005年开始，它的鱼类产品将100%购自可持续性渔场。

联合利华的高管层把这个许诺，连同它所需要投入的高昂费用，简单地视为商业问题。联席首席执行官安东尼·伯格曼说："作为全球最大的鱼类买家，保护海洋环境使之不受无节制捕捞的破坏，关系到联合利华的商业利益。"一位供应链经理直白地说："我们不是环保工作者，我们也不是科学家。但是如果我们对此袖手旁观，我们就没有生意可做了。"

这种开明的利己主义的道理似乎是很明显的，但是要找到一个解决污染和自然资源局限的明确方案却比想象的要困难。关于环境问题的呼声可能会很激进，有时甚至是尖锐而无所顾忌的。长期以来，一些环保团体一直在宣讲我们惨淡可怕的未来，人们对此已经麻木了。在某种情况下，公众已经没有多少心思再去聆听。从美国开始正视环境挑战的这40年以来，重污染工业已经大幅降低了空气污染和水污染。然而，全球范围却主要呈现出与此相反的趋势。

2005年，联合国发布了内容详尽的《千年生态系统评估报告》，它是针对24种自然支持系统的全面研究。该报告显示，大多数系统都在衰退。从可用淡水资源的减少，到土壤退化，到气候变化的危险，问题普遍存在，而且很多问题都亟须采取行动。

一家美国全国性杂志在2006年写道：“在全世界范围内，人类已将大自然遏制环境极端恶化的能力降低到了一个惊人的程度……全球一半的淡水资源已被人类占用，全球一半的湿地已经干涸或遭毁坏……这个清单还可以一直不断地列下去。”猜猜看，这是哪一家杂志？是《琼斯妈妈》吗？不，是《财富》杂志在一篇关于气候变化的危险逐渐增长，而我们应对这一问题的能力却在下降的文章中提到的。

其他环境问题不像前述的水污染和空气污染问题那样显而易见，这更加剧了我们所面临的挑战。当今环境的威胁往往难以察觉并来自分散的源头，例如小企业、家庭，甚至是个人的行为。举例说明，尽管任何一辆汽车都不会排放足以造成危害的废气，但全美的3亿辆汽车加起来却能够产生严重的烟雾和大量的二氧化碳。

全球变暖以及某些物种灭绝这类问题，似乎在时间和空间上都离我们比较遥远，并不是非常紧迫。相比于我们时刻要呼吸的空气和饮用的水来说，人们对这些遥远的目标很难引起热切关注。但是这些长期的问题会在不知不觉中悄悄逼近我们。如果不引起注意，这类问题最终来临的时候，将会更加难以控制。

生存大背景：保护我们的资产基础

在生活便利的当代世界，人们很容易忘记这样一个不可改变的现实：我们生活在自然界之内。大自然并不只是在我们度假的时候所欣赏的美景。自然资源是地球资产负债表中的资产。这些自然资产中有一部分是可再生的，比如森林资源。其他的资产，例如石油，却正被日益消耗殆尽。设想一家公司在持续耗尽资产，却没有任何补充的计划时，它是不是会遭到愤怒的股东们猛烈的炮轰，甚至它本身都难以生存？

第二章 绿色浪潮的自然驱动力(2)

正如麦当劳的资深高管马茨·利德豪森（Mats Lederhausen）所说，“在一个繁荣社会里，你其实只有两项资产：人（他们的创造力和技能）及其周围的生态系统。这两样都需要细心呵护”。

需要面对的环境问题

当商业界领悟到很多自然资源是有限的这一事实时，第二个现实出现了：有限性可以带来机会。那些能够最好地驾驭自然资源的丰富性和有限性的公司，将能最大限度地降低风险，并走在竞争对手的前面。这个道理看起来很明显，但是把环保思维转化为环保优势则需要妥善处理头绪万千的一系列难题。哪些问题是真实而迫切的？哪些问题公司可以安全地忽略，而不会因此使自己陷于严重的竞争劣势？

对于哪些环境问题是最紧迫的，不同公司的看法各不相同。另外，环境问题也随时间推移发生变化。对环境问题的科学认识变得越来越深入。一些本来取材于某类自然资源的产品，也已被替代品所取代。消费者的偏好和品位也在发生变化。一个成功的管理者需要认识到环保挑战的这种动态特性。

十大环境问题

1 气候变化

2 能源

3 水

4 生物多样性和土地使用

5 化学物质、有毒物质和重金属

6 空气污染

7 废弃物处理

8 臭氧层破损

9 海洋和渔业

10 森林砍伐

在这一章里，我们将简要说明人类面临的十大环境问题。对于每家公司来说，最重要的环境问题要视公司的具体情况（行业、所在位置和商业模式）而定。就全球范围来讲，关于环境问题的精确排序还有待商榷，科学家们对这些问题的规模和紧迫性也持不同意见。不过，以商业分析为出发点，我们把这些问题按照其重要性进行了粗略的排序。

对每一个问题，我们都列出了“发展现状”评估，阐述了我们所能提供的最佳科学理解，同时也作了商业影响分析——侧重这些环境问题如何影响一个具体的公司和行业。当然，这一章主要是一个概要，而不是具体详细的研究。

第二章 绿色浪潮的自然驱动力(3)

气候变化

概览

从对商业产生潜在的战略性影响这一方面来说，没有哪个问题会比大气层中温室气体的聚集更重大的了。在媒体报道中，所有这些问题都被笼统地列在“全球变暖”这个议题之下。然而，问题远远不只是气温的持续升高。我们所面临的问题被更精确地描述为“气候变化”。这一描述包括所有的气候问题，如海平面升高，降雨模式的变化，更严重的旱涝灾害，更猛烈的飓风和其他风暴，以及疾病的新传播途径（比如疟疾会随气候变暖传播到世界各地）。不是我们夸大其词，气候变化必将威胁到地球的可居住性，这已是不争的事实。

一些怀疑论者认为这个问题背后的科学研究并不充分。那么让我们看看下面的一些问题，哪些方面我们已经确知，哪些方面尚无定论：

1 全球真的会变暖吗?

2 是谁造成的?

3 气候变化会对地球和人类产生怎样的影响?

4 谁将受到最大的冲击?

对上述问题的简短回答是：1 是 2 人类 3 动摇我们基本的生态系统 4 主要是那些最穷困、最低洼、最热的国家，但是每个人都会受到严重影响。

全球真的会变暖吗?

让我们从已经知道的事实开始。首先，大气层中的温室气体，包括二氧化碳、甲烷，以及一些其他的微量气体，把原本由地球释放出来的热量封锁在大气层之内。事实上，如果没有温室效应，地球温度将会太低而无法支持生命存活。

但是在过去的几个世纪里，人类已经大幅度提高了这种保温能力。大气层中的二氧化碳含量已从工业革命前的280ppm（百万分率）增长到了现在的380ppm（见图2）。从数字上看起来二者似乎没有多大的分别，但实际却不然——我们现在遇到的问题是史无前例的。取自北极的冰核样本显示，在过去的65万年间，温室气体的浓度从未超过300ppm——直到现代才突破这一水平。并且，这个数值很可能还会在未来的50～100年间飙升到500ppm甚至600ppm。

科学界大多一致认为，这个变化是由人类活动造成的。关于气候变化的科学研究有没有不确定的地方呢？当然有。气候变化的速度、广度、影响的地区分布都还有待讨论。但是科学期刊上关于气候变化的900篇经过同行评议的论文中，没有一篇反对“气候变化是真实存在并且需要提请政策上的重视”这一科学共识。正如《科学》杂志所说，“政治家、经济学家、记者以及其他人可能会存有这样的印象——气候学家之间有很多混乱、争执和不同意见，但这个印象是错误的”。

是谁造成的？

我们已经知道温室气体是从哪里来的。二氧化碳占温室气体的70%，它的排放主要来源于化石燃料的燃烧，由比例大致相当的三个部分组成：交通运输、住宅和商用、制造业。温室气体的第二重要成分是甲烷，主要来自于天然气泄漏以及稻田和胀气的牛的排气（信不信由你）。其余的成分是一些微量气体的混合，例如氮氧化物。

关于温室气体，还有另外两点值得一提。首先，这些气体覆盖整个地球，所以它们是从哪里排放出来的并不重要。这意味着没有哪个国家（或者哪些国家）单独行动能解决这个问题，全球合作联手行动才是关键。第二，温室气体在大气层中聚集了几十年甚至数百年，所以今天我们遇到的问题是过去几十年间排放积累的结果。照此说来，即使我们立即大幅度地减少温室气体的排放，大气中温室气体的浓度也要到21世纪中期才会开始下降。

有人说，相比于大自然的碳循环（从植物腐败到火山爆发等都包括在内），人类制造的温室气体是很少的。从理论上来说，这是正确的，但实际上却偏离了正题：人类真正造成的后果，是让整个自然界失去平衡。试想，一个浴缸的水龙头和排水口同时打开，只要流出的水量和流入的水量相等，水就不会漫出来。但是哪怕只把水龙头再稍稍开大一丁点儿，水最终就一定会漫出浴缸。

我们也知道现在的问题是过去很多年积累的结果。发展中国家排放的温室气体量增加很快，不容忽视。但是，现存的绝大多数问题却是由发达国家，尤其是美国引起的，这一点也毋庸置疑。

第二章 绿色浪潮的自然驱动力(4)

气候变化会对地球和人类产生怎样的影响?

坦白地讲，没有人确切地知道气候变化究竟会有什么影响，不过已经有了一些不错的理论和预测可供参考：

气温升高。有史以来最热的10个年份中，有9个出现在1995年以后，而2005年是其中最热的一年。虽然平均气温的上升看起来并不太多，但这种变化更多表现为更频繁的极端最高气温值的出现。2003年欧洲的热浪吞噬了2 6万人的生命，而到2040年时，欧洲一半年份的夏天都会有这么热。

海平面上升。全世界的冰层都在融化。这些年来，美国落基山脉的积雪已经减少了16%，非洲乞力马扎罗山上的冰层则已减少80%。这些冰层（尤其是格陵兰岛和南极洲的冰层）融化的潜在后果，是海平面的显著上升。很多低洼国家的大部分地区将被永久淹没，全世界的海岸线都会向陆地大幅后退。

暴风强度增大。早在卡特里娜飓风袭击美国海岸的一年前，《纽约时报》就报道说，科学家们普遍认为，气候变化正在显著地增大飓风的强度。关于某次超级飓风（如卡特里娜）是否是气候变化的征兆这一点尚不明确。但是，毫无疑问，随着海洋温度的升高，我们将会面临更强烈的飓风和台风。

生态系统被破坏。随着气温升高，降雨模式改变，水文变化，什么东西应该生长在哪里，哪些物种消失或者繁盛等情况也发生了根本性的变化。枫树将无法在美国佛蒙特州生长。在不列颠哥伦比亚省和阿拉斯加，变暖的气候使松皮小蠹在这些它以前无法繁盛的地方恣意繁衍，使百万亩森林遭到毁坏。另据一些专家预测，美国中西部将会像大萧条时期那样受到旱灾的困扰，以至于大幅降低美国粮食的生产能力。

人们流离失所，成为环境难民。卡特里娜飓风过后，新奥尔良的悲惨景象为我们展示了成千上万人突然被迫迁徙时所特有的混乱和痛苦。在未来的几十年间，我们可能还会看到这样被迫迁徙的人群，他们有可能来自北极的小村庄，也有可能来自像孟加拉国这类国家的大片区域——在这些地区，数千万人生活的地方仅高出海平面一点点。这些人将何去何从？

谁将受到最大的冲击？

那些没有能力应对大灾难的国家很可能就要遭殃了。地势低洼的国家，尤其是那些靠近赤道地区的低洼国家，面临着格外巨大的困难。那些最容易受到冲击的国家往往也是世界上最穷的国家，这将使潜在的后果变得更加悲惨。美国的一部分地区也存在风险。处于飓风带的低洼地区，包括美国东南部的很大部分，都将面临更强的风灾破坏和更猛烈的风暴潮的威胁。

商业后果

气候变化一直是一个有高度争议性的问题，因为无论是否寻求解决方案，这个问题的代价都非常高。温室气体与化石燃料的燃烧有关，所以，成功地控制这些气体的排放，需要大家都行动起来——不仅是地球上的每个企业，还有每个人。

上升的气温和更加难以预测的天气将会影响到相当范围的生活和生产。降雨模式的改变可能会给农民带来毁灭性的灾难。滑雪胜地将会融化消失。更强烈的暴风雨将对地面和空中交通系统造成严重的破坏。

第二章 绿色浪潮的自然驱动力(5)

某些行业已经深刻地感受到了这种影响，比如保险业。从20世纪50年代以来，由极端自然灾害带来的花费已经增长到过去的10倍。面对进一步的风险和不确定性，瑞士再保和慕尼黑再保等再保险公司，已经开始积极地推进应对气候变化的举措。

在直接的气候和温度影响之外，所有的公司都要面对气候变化的间接影响，尤其是在控制温室气体排放的管理法规颁行之后。二氧化碳税和升高的燃料价格要求企业重新规划分销系统、供应商关系，以及商业运作的很多其他方面。对于航空公司、物流公司，以及所有需要大量运输的行业，运输工具的燃油效率将变得非常关键。那些依赖石油为原料的工业，例如化学制品和塑料生产商，将不得不重新考虑其原料使用策略。

在欧洲和日本，限制温室气体排放的法规已经落实。大多数政治过程观察家们预期，在未来几年内美国也会对碳排放实施限制。事实上，在一次能源公司高峰会议上，当一名通用电气公司的高管询问众多与会者，不管在布什政府之后哪个政党会胜出，有多少人认为关于温室气体排放的强制性上限将要实施的时候，几乎所有人都举起了手。

如此大规模的变化蕴涵着巨大的机会。消费者、团体和企业——当他们要适应气候变化和一个限制碳排放的时代时——将需要新的技术、产品和服务。很多精明的公司都推出了相应的生产线和商业创新来满足这些需求并从中获利。例如，当家庭和企业需要减少能源消耗时，像霍尼韦尔（Honeywell）这样的公司就能提供精准的温控器与高效的暖气和空调设备。那些提供技术从源头减轻这个问题（例如提供不排放温室气体的能源）的公司，将会获利颇丰。同样，任何一家公司，如果能提供花费不多的办法，捕捉和保持二氧化碳而不让它排放

到大气层中（这被称为“碳截存”，carbon sequestration），就将很快赢得广大的市场。

气候变化成为企业的重大议题

气候变化已经逐渐成为商业界有史以来所面临的最大的环保战略问题，其潜在的影响既广泛且持久。带着对气候变化的影响和法规限制的关注，重新思考公司战略的需求，已经迅速成为公司的重大议题。

能源

概览

2005年，雪佛龙-德士古集团（Chevron Texaco）开始在各大主要杂志刊登整版广告，宣称“廉价石油的时代已经结束”。另一家大型石油公司的高管告诉我们，今后几年世界各地的石油产量将达到峰值。从地质学的角度来说，石油的开采一天比一天困难，花费也会越来越多。不管气候变化的相关法规能否使我们在短时间内避开石油原料的使用，但是底线已经很清楚：能源的前景将与它的过去完全不同。

与我们所列出的其他问题不同，能源问题并不完全是个环境问题。但是任何社会都需要能源，而且不管用什么方法生产能源，都将对环境产生破坏。化石燃料的燃烧显然会产生污染并且释放温室气体。即使像水力发电这类“清洁”能源，也会对环境产生影响，比如改变地表水的流向，阻挡鱼群迁徙等。

有人已经预言了能源问题权威丹·尤金（Dan Yergin）所说的“碳氢化合人”（Hydrocarbon Man）时代的终结。但另外一些人则反对这种说法。虽然众所周知，我们处在一个受到碳局限的世界，但是可以预见到会有新科技使人们能够有效处理二氧化碳和汞之类的危险污染，这样我们在未来仍能继续使用化石燃料。

第二章 绿色浪潮的自然驱动力(6)

很显然，未来的能源走向尚不明确，然而不管我们采取什么措施，都将影响每一个行业。仅举一例：目前，美国超过2/3的电力是通过燃烧化石燃料产生的——51%来自煤，17%来自天然气，3%来自石油。随着能源需求的持续增长，尤其在快速成长的发展中国家，在可预见的未来，这类燃料的价格将会一直维持较高的水平。

这是坏消息。而好消息就是原油价格超过每桶50美元这个状况，改变了能源市场。可再生能源，如风能、太阳能、地热、生物源燃料、潮汐能逐渐表现出越来越强的价格优势。在某些地区，风能已经开始获得了显著的市场份额。尽管现在可再生能源的产量还很低，但是该产业的增长率是引人注目的。全球风力发电量每年增长30%，太阳能发电量则每年增长60%。与此同时，对核能的支持也在上升，甚至在一些环保阵营中也是如此，因为核能不会产生任何空气污染和温室气体。核电厂因安全性和核废料的原因，至今仍备受争议。但是能源的经济节约不仅能创造新的机会，而且也能使不同阵营的人取得共识。

一些能源评论者，以及像施瓦辛格州长这样的公众人士，都欢迎作为对能源和气候变化问题的双重解决方案的氢经济的来临。但是氢其实是一个储存和输送能源的方式，并不是一个能量来源。作为汽车的燃料，氢的确可以保证在当地的零排放，是城市的福音。然而当人们从水中分离出氢的时候，还是要用电。只有当用来分离出氢的电能是来自无排放的可再生能源——如风力或水力的时候，氢才可以真正实现零排放。氢可能是未来重要的能源之一，但是要想有一个大众能负担得起的转换、传输和运送氢的系统，还要等待多年。

商业后果

不可避免，正在变化的能源图景会产生新的竞争压力。对于能源消耗大户，例如重型制造业或运输业，资源和能源效率可能会成为一

个主要的战略优势。在能源涨价几乎已成定局的情况下，节能的动力将会提高，针对提高能源效率的投资将获得令人满意的回报。公司在销售产品和服务时，如果承诺能改善能源效率，就能赢得市场份额。比如，汰渍推出了一款冷水洗衣粉，宣称因为可以不用热水洗衣，所以能大幅节约能源。

人们对可再生能源的需求也在增加。美国很多较大的州，包括加利福尼亚和整个东北地区，都要求市政供电的一定百分比为可再生能源。一些公司在没有法律要求的情况下，也主动跟随。微处理器厂商AMD承诺，它将为所有在得克萨斯州奥斯汀的设施用电购买10年的可再生能源。星巴克、联邦快递金考（FedEx Kinko s）、强生等不同类型的公司也都有5%～20%的能源为可再生能源。更引人注目的是沃尔玛公司，它承诺100%使用可再生能源。

当大大小小的风险资本公司都预期未来能源状况会与过去大大不同时，他们开始对替代性能源公司进行狂热的投资。硅谷的主要投资公司，包括著名的克莱纳珀金斯（Kleiner Perkins），已经推出“清洁科技基金”，主要用于投资可再生能源。风险资本投入这类基金的比例飞速攀升（见图3）。总体来说，这个环境投资市场将会非常大：联合国的一份报告指出，今后10年内投入清洁科技的资金将会高达数万亿美元。从太阳能电池到风力涡轮机到氢动力汽车，企业家们正努力把自己的解决方案变成未来能源的来源。和所有的新兴产业一样，这些开拓性业务并不是都能成功，但是，其中有一些必定会赚大钱。

第二章 绿色浪潮的自然驱动力(7)

水

概览

水是生命的根本，也是农业和工业生产的基本要素。全世界的公司现在都面临着水资源局限的问题。膨胀的人口和不断增长的经济给干旱地区的资源带来越来越大的压力。即使在水资源相对充足的地区，水污染也越来越成为人们关注的问题。对于企业来说，这些问题使水资源在数量和质量上都出现了挑战。

水质

在全球任何地方，你都能看到政府和全社会越来越关注对饮用水的保护。在美国和其他发达国家，水质在过去的几十年内普遍得到了提高。以前那种水道严重污染，甚至像1969年克利夫兰市的凯霍加河起火的情况，已经久不复见了。

但是，现在水资源仍然受到工业和农业排放的威胁，以及来自采矿作业、建筑工地，甚至是草坪的污染。全世界的政府都在不断责成企业减少向江河排放污染物。企业必须作好计划来应对越来越严格的水污染标准。

在发展中国家，有90%～95%的生活污水和70%的工业废水未经处理就直接流入河流、湖泊和海洋。保护珍贵的水资源已经成为每个国家的重要议题。

水量

《千年生态系统评估报告》估测目前有20亿人面临水资源短缺，这是全球干旱地区的主要问题。这个问题的本质就是简单的供需失调。地球是一个封闭的系统，所以洁净水的供给基本上是固定的。但是人口的膨胀和灌溉增长使水资源的需求不断上升。实际上，农业生产用水占了我们总用水量的70%。在很多地区，人类的用水量已经超出了自然降雨循环的供给量，不得不抽取地下水，其后果就是地下水

（即地下蓄水层）水位降低。位于美国8个州部分地区下方的巨大的奥格拉拉地下蓄水层，其储水量比休伦湖还多，但正在被迅速耗尽。

在中国，水资源短缺问题已经相当严重。数百个城市在最近几年内都将面临严重的水资源短缺。中国主要产麦区的地下水位已经大幅下降。仅在2000～2003年年间，粮食产量就下降了7 000万吨（相当于整个加拿大的粮食总产量），这导致了食品价格上涨，部分人群难以负担。

水资源短缺的问题很可能还是被低估了。人们越来越认识到人类的直接用水并不是唯一重要的因素。自然界同样需要为动植物的生存提供水源，进而间接地供应人类生存。有时人类的需求和生态需求之间的冲突将会很严重。2002年，俄勒冈的克拉马斯河中有超过3 4万条切努克鲑鱼和银鲑鱼死亡，原因是人们为了灌溉而过度抽取河水，导致河流水位大幅下降，以致鱼群无法生存。

商业后果

企业必须预测到将来会受到更加严格的用水监督。那些被认为用水量过大或者导致水质恶化的企业，将会面临政治攻击、公众谴责、更严格的监管，甚至法律制裁。

对于可口可乐来说，他们处理水的方法和他们的经营执照密切相关。在印度的喀拉拉，地方政府出于对过大耗水量的担心，下令关闭了可口可乐的灌装厂两年之久。可口可乐并不是唯一案例。很多公司都需要用水，他们也开始越来越主动地面对这个问题。正如联合利华在环境报告中指出的，“与消费者共同努力，制定负责的用水原则，显然关系到公司的长期利益……因为如果没有洁净的水源，我们的很多名牌产品都将无法使用”。简单地说，如果没有水，人们就无法用联合利华的洗衣粉来洗衣服。

第二章 绿色浪潮的自然驱动力(8)

关于水质的担心是一个全球化的问题，而并不是富裕国家所独有的。这个问题问一下智利赛路罗撒阿劳科（Celulosa Arauco）纤维公司产值14亿美元的瓦尔维迪亚（Valvidia）纸浆工厂的经理就知道了。在过去，未经处理的废水流入了附近的一片湿地，这还没有造成很大的问题。但是当公司的废水和数千只天鹅的死亡牵连在一起的时候，事情就没那么简单了。政府下令关闭工厂一个月，工厂损失超过1 000万美元。悲剧还不止于此，一大批经理——包括首席执行官和环保经理被降职或解雇。最后，他们不得不继续关厂两个月来解决问题。

可口可乐、联合利华和很多其他在发展中国家运营的公司正在努力控制风险。从积极的一面来讲，那些能够为水资源问题提供良好解决方案的公司将在当地赢得青睐。有些公司甚至因为找到新的商机而获利。在过去的几年中，主要通过并购，通用电气建立了一个产值数十亿美元的水资源基础设施产业。通过这项投资，通用电气致力于“解决世界上最迫切的水资源再利用问题，包括工业用水、灌溉用水、市政自来水以及饮用水的需求”。通用电气已经清晰地认识到绿色浪潮的来临，并准备驾驭它。

……

环保优势的关键

环境问题不容忽视。的确，在某些问题上情况正在好转，但越来越大的威胁肯定会改变传统的商业模式，甚至改变我们的生活方式。问题的范围极其广泛。一些问题，如气候变化和水资源问题，将是社会各界的最主要议题。其他问题，如有毒物质，会使某些行业更受打击。面对这些不同的压力，企业必须随时掌握重大问题，了解科学进展，并且清楚问题究竟会影响价值链的哪个部分。这些庞大的力量对于市场、行业和企业的精确影响是无法预测的，会带来风险和机会。但是，聪明的企业会开发工具来应对瞬息万变的市场环境。

要进行这项分析，还要邀请各个方面的专业人士参加，包括环保专家、采购代理、市场主管等，一起进行头脑风暴，讨论环境问题中的哪些方面会对业务造成影响。比如，你的生产过程会消耗大量能源，产生大量温室气体吗？你需要洁净水吗？然后，看看价值链的前后端（上游和下游），向他们问同样的问题。这些问题是如何影响你的供应商或客户的？这些问题即使对你的业务而言并不要紧，也可能会严重影响你的供应商，最终变成你需要关心的问题。你自己的生产中可能没有使用有毒物质或重金属，但如果你的供应商使用了，也会使你的业务蒙受损失，就如同索尼公司遇到的情况那样。同样，价值链的下游影响同样也会成为你的问题。你的客户会如何处置你的产品？尤其是在产品用完之后。你自身的业务没有直接造成危害这一事实并不能使你免于责任。客户的问题就是你的问题。

在得到这幅宏观全景图之后，继续深挖下去，问一下这些环境问题会带来什么样的挑战或问题——不仅是对你，而且对价值链的上下游。你的企业运作中有哪些方面会依赖某种特定的资源（如水资源）吗？如果这些资源出现短缺，将会有什么情况发生？最后，看看获利的机会。降低产品的能源消耗会对你的顾客有帮助吗？你能因此提高产品销量吗？

我们将在第十一章详细讲述这个工具。不过现在，请把AUDIO分析看做一个起点以及制定公司环境策略的基础。“问题地图”观察环保困境如何同时影响你的业务、你的供应商以及你的顾客。AUDIO分析能帮助你认真考虑如何开发企业战略，以应对环保问题带来的风险，发现机会。只有这样，你才能建立环保优势。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(1)

1995年，来自环保团体绿色和平组织的激进主义者，登上了壳牌公司在北海地区的废弃石油平台布伦特斯帕，抗议壳牌准备将废弃装置沉入北大西洋中的计划。他们打着巨幅旗帜，指出该石油平台含有数千磅有毒化学物质，会对海洋造成污染。情况愈演愈烈，当壳牌将高压水龙头对准抗议者时，局面变得不可收拾，这是壳牌公司历史上最糟糕的公关行动之一。整个欧洲的消费者迅速行动起来，剪碎壳牌信用卡，并抵制壳牌的加油站。

这起国际事件的讽刺之处在于。壳牌将布伦特斯帕平台沉入海底的计划有着切实的科学依据。壳牌的科学家们与外部专家认真研究了处理计划，甚至得到了英国政府的支持。后来绿色和平组织承认他们错误地理解了事实，将污染级别夸大了上千倍。但正确与否并不是重点。在大众舆论的法庭上，绿色和平组织成功地提出了自己的主张，并获得了胜利。他们的主张很有说服力，而且表面上看起来似乎很可信，毕竟是把300英尺高的石油平台沉入海底，怎么会对环境无害呢？

不过，失之东隅，收之桑榆。壳牌从这次惨败中吸取了教训，现在，与利益相关方关系相处的艺术已日臻成熟，成为全球领先者，即便是应对绿色和平组织这样固执己见的非官方组织也游刃有余。但是，如果只担心抗议者及与之关联的公关难题，那么这样的企业还很缺乏大局观。

无论企业喜欢与否，越来越多的人异口同声地要求他们解释并证明他们是如何对待环境的。新加入这股声浪的主要群体有：

消费者，他们想知道自己所购买的商品中含有哪些成分，对自己、子女以及环境是否安全

B2B企业客户，要求供应商解释其产品是如何制造的，以及产品的确切成分

员工，他们希望自己的个人价值与职业价值相一致，并且需要了解所服务企业的理念

银行，通过将环保变量纳入贷款决策因素，来增强其对环保的关注度

保险公司，他们已开始将环保风险视为一种商业威胁

证券市场分析师，他们将环保业绩作为总体质量管理的一个信号来研究

这些压力能够极大地影响企业的命运，并决定哪些项目能获得融资，最优秀的员工是否安心工作，以及产品上市的难易程度。明智的企业会直面并应对这些压力。在尴尬的布伦特斯帕事件发生之后，壳牌公司开展了“告诉壳牌”活动，并对其广泛宣传，如今还在利益相关方的管理方面做了大量工作，以避免在未来发生问题。在其位于加拿大境内的拉萨巴斯卡油砂矿，壳牌花费了数百万美元，与当地团体、地方政府以及土著居民召开了无数次会议，其目的就是确保尽早并更完整地听取那些能够极大影响壳牌公司运营的人士的意见。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(2)

像壳牌这样的企业，是在绿色环保浪潮还没有席卷他们的时候，就努力驾驭了这股潮流。不过，在深入挖掘如何做到这一点之前，了解与其相关的各方是至关重要的。下面就是环保优势“竞技场”中关注环境问题的5类核心利益相关方：

规则制定者与监督者，如政府监管部门和环保组织

提出创意者和意见领袖，包括智库和学者

商业合作伙伴与竞争对手，还有供应商和B2B客户

消费者与企业所在地，包括当地官员和普通大众

投资者与风险评估者，如证券市场分析师和银行家

最近，某大型消费品公司一位负责企业社会责任的高管问安德鲁：“你能想到哪家公司不是因为先感受到外界的压力才重视企业社会责任的吗？”她的问题难倒了我们，还真的想不出几家。当然，有少数几家潮流驾驭者有着根深蒂固的信念，并有着企业文化的支持。位于美国密歇根的家具公司赫曼米勒就是其中之一。但总的来说，如果没有真正的环保主义者的推动，以品牌为中心的大型企业鲜少自己有这样的觉悟。

下面是对5类核心利益相关方的简要介绍，在其中，我们将举例说明现在他们如何影响企业，以及什么样的趋势将塑造未来的竞技场。

规则制定者与监督者

传统上，这类群体是激发企业环保意识的主力。严格的法规（其中大部分是美国联邦级别的）在过去数十年里驱动着环保事业的发展。

现在，随着规则制定者与监督者在横向和纵向上都有所扩展，政府的角色也在改变。所谓“纵向”，我们指的是各级政府，他们所颁布的法规从地方计划委员会直至全球协定。在纵向之下，是州政府和地方政府的官员。近年来，在美国，相对于联邦政府，他们更积极地推

动着环保法令的实施。在更高的层面上，我们可以看到像《京都议定书》等全球协定，要求全球的企业减少温室气体排放。“横向”则是指跟踪企业环保绩效的新群体，例如非政府组织、媒体以及自发的监督者，包括有着数百万访问量的博客。

在这些影响力量中，有一些甚至建立了由民间力量施行的并行标准。由于更多企业采用了这些方案，它们便有了与法规相类似的效果。森林管理委员会（FSC）是一个独立组织，它为如何以可持续发展的方式管理森林资源制定了一套标准。越来越多的木材和纸张零售商与大型采购商，开始要求所购买的产品必须贴有FSC认证标志。不管是FSC还是与之竞争的业界主导指导原则（可持续林业计划，Sustainable Forestry Initiative），这类形同法规的标准在未来的几年里都有可能出台。

非政府组织

想确切知道世界上有多少非政府组织几乎是不可能的，不过有一项研究发现了超过两万家国际性非政府组织，还有更多只在一国之内活动的非政府组织。在这两种层级的组织中，有数千家至少在部分程度上关注环境问题。

最大的各家环保民间组织已经将自己建设成了有着巨大影响力和影响范围的跨国组织。这其中包括美国环保协会、世界自然基金会、自然资源保护委员会、塞拉俱乐部、绿色和平组织、保护国际、大自然保护协会、美国国家自然联盟以及地球之友等。这些都是资深环保卫士，很多都有30多年的历史。虽然公众对环保团体在基金方面的瑕疵有些质疑，但这些组织仍保有极高的公众影响力。一项研究显示，55%的意见领袖信任非政府组织，而信任企业的却只有6%。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(3)

这些环保组织中的很多都是建立在对抗模式之上的，无论是像自然资源保护委员会那样在法庭上掀起波澜，还是像绿色和平组织那样在树上静坐或登上石油钻井平台，都是如此。像壳牌的案例那样，压力可能是全球性的，也可能像追光灯那样，仅锁定公司总部内的主要高管。数年前，一些聪明的环保宣传者站在美国波士顿的芬威棒球场外派发棒球卡，将史泰博公司的董事长和首席执行官描述成了在全球砍伐森林的罪人。在卡片的背面，印着对这家办公用品供应巨头的严厉批判。用史泰博公司一位高管的话来说，“他们基本上就是指控我们一手砍光了世界上的森林”。

令人惊讶的新型合作关系

在过去几十年中，非政府组织与企业之间的互动关系已有了极大的变化。现在，所有的主流环保非政府组织都将与企业界合作当做一项核心职能。他们已经学会了使用大棒加胡萝卜的策略。正如《金融时报》所指出的：

环保主义者的行为已经精明多了。他们不再穿着羊毛衫和凉鞋，取而代之的是得体的西服领带……就在绿色和平组织的抗议者们攀爬上英国石油公司的海上钻井平台抗议新的石油开采行动没多久，（绿色和平组织的领导人）梅尔切特先生（Melchett）就与英国石油的首席执行官约翰·布朗共进了晚餐。

随着与企业间的互动从偶尔共同进餐发展到全面的合作伙伴关系，非政府组织变得愈加成熟老练。在2002年于约翰内斯堡举行的地球高峰会议上，绿色和平组织与世界可持续发展工商理事会（World Business Council for Sustainable Developmeut）并肩协作，探求应对气候变化的全球行动。

有时候这种战术可能不够妥当，比如，有一次迈克尔·戴尔的妻子在办公室外遭遇了愤怒的抗议者，他们抗议戴尔公司没有对电子产品

进行回收利用。还有一些人已经越过了法律的界线，做出了危险的举动。1998年，美国科罗拉多著名的滑雪胜地范尔就成了纵火行为的受害者，当时极端分子点燃了多个建筑，据推测可能是为了抗议滑雪场扩张到了原始生存环境。没有任何公司能对非理性行为有完备的计划，但是每家公司都可以大幅度降低遭受攻击的概率。其他滑雪场（其中最知名的是阿斯彭滑雪场，）通过将环保思维确立为企业战略的核心，避免了遭受激烈的批评。实际上，阿斯彭滑雪公司（Aspen Skiing Company）最近承诺在其运营中100%采用风能。相关的监督组织将阿斯彭评为西部头名环保滑雪胜地，而范尔仍得到了低分。

事实上，这种对抗方式已经越来越少。如今非政府组织选择与企业合作的情况与攻击企业的情况相比，至少已经数量相当了。在后面的章节中，我们将进一步探讨这些合作关系，以及如何确保这些关系发挥效用并创造真正的价值。不过，在这里我们要着重介绍两个持续时间最长、效果最佳的非政府组织与企业的合作关系案例：

第三章 谁推动了绿色浪潮？(4)

金吉达（Chiquita）公司与雨林联盟（Rainforest Alliance）。作为一家在过去遭受过波折的公司，金吉达在20世纪90年代早期感受到了莫大的压力，而不得不转变经营方式。在其后的10年中，他们与雨林联盟密切合作，转变了在拉丁美洲地区香蕉产业的运营模式。

麦当劳与美国环保协会。麦当劳可能是从与非政府组织的合作关系中获得最丰厚回报的企业。他们从20世纪90年代开始与美国环保协会在包装方面开展了合作，共同消除了泡沫聚苯乙烯包装盒的使用。在过去，麦当劳曾用这种盒子包装了所销售的10亿多个汉堡包。

尽管现在非政府组织经常与企业进行合作，但很多组织仍非常活跃地发挥着监督作用。很多时候非政府组织与企业在某一问题上合作，但在其他问题上仍然公开攻击企业。企业对此颇感沮丧，但这却是他们必须面对的现实。无论是放眼全球还是仅着眼于本地，不管是在幕后推动其议程还是在台前面对镜头，也不管是提供便利还是制造麻烦，非政府组织都是一股必须重视的力量。企业若不恰当地处理与非政府组织的关系，其计划或战略遇到麻烦的风险会越来越大。

政府和监管部门

辛辛那提能源公司（Cinergy）的首席执行官吉姆·罗杰斯曾说，他一直都很担心那些能够瞬时改变企业价值的新政策法规，他称之为“一笔勾销”的风险。环保法规领域总是在不停地变动。立法机构不停地更改美国联邦

法律，政府部门也时常发布新的法规。更为引人注目的是，立法机构中一些新的部门也开始发布监管要求。从地方城市规划委员会颁布的条例，到欧盟发布的指令，环保法律日趋复杂化、多层化。

纵向改变——本地压力

美国的地方政府与州政府都在着手弥补他们所发现的环境管理方面的缺陷。美国约30个州都有减少温室气体排放的计划，其中大多还

包括可再生能源组合标准，强制要求公用事业机构所生产的能源中非化石燃料的比例要达到25%。加利福尼亚州采用了极为严格的空气质量标准，要求到2016年，要将车辆所排放的温室气体减少30%。这项命令将使轿车市场和卡车市场形成新的局面。掌握油电混合动力等“清洁动力汽车”技术的汽车厂家，将会兴旺发展。而其他厂家将遭受市场份额减少、利润降低的痛苦。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(5)

市长在行动

2005年年初，关于减少温室气体排放的国际共识《京都议定书》开始生效。这份议定书得到了160个国家的批准，而引人注目的是，美国拒绝签署。为填补这一空白，在西雅图市市长格雷格·尼科尔斯（Greg Nickels）领导下，美国市长会议（U S Conference of Mayors）一致同意采取他们自己的《气候保护协议》（Climate Protection Agreement）。有350多个美国大小城市、不同政治派别的市长分别承诺遵守《京都议定书》的目标，减少温室气体的排放。

即便是各个城市也都开始参与进来，展开行动。全球各地的市长们正在采取措施，以降低温室气体的排放，减少废弃物，控制无规划的扩展行为。

“纵向”改变——国际压力

在纵轴的另一端，新的国际法规必将改变竞争激烈的商场的格局。在全球都在关注气候变化的情况下，中国对车辆的燃油效率作出了严苛要求，较美国的标准每加仑高出了5英里。猜猜哪个超级大国的汽车厂商对满足这些新兴市场的标准最缺乏准备。

近年来，欧盟发布了一系列严格的指令。一些观察人士认为，这些新的法律将极大提高环境质量，但还有一些人则认为新法律将毁灭整个产业。

基本上这两方面的影响都会有，其中3个指令的影响尤其巨大：

1 限制使用有害物质指令（RoHS，读音同“rose”）

2 废弃电子电气设备指令（WEEE）

3 化学品注册、评估、授权与限制指令（REACH）

虽然前两个指令主要针对电子业的有害物质和回收利用问题，但它们是各项法律行将纷纷出台的重要信号。今天指令所针对的是计算机和移动电话制造商，而明天将有更多的行业面临这种被严苛监管的

局面。而且，不要认为这些法规仅影响欧洲企业，任何为欧盟市场制造产品的企业都必须遵守它们。

RoHS禁止在新的电子设备中使用铅、汞、镉等多种危险物质。制造商们已经在尽力寻找替代品，以取代焊接集成电路的含铅焊锡。当然，对于这种有选择性的规定不乏抱怨之声，而且RoHS在实践中的有效性也颇受质疑。但无论这个指令的构建完美与否，它都不会就此作罢。这项法规还表明了法规战略上的有趣转变。正如IBM的环保事务主管韦恩·巴尔塔（Wayne Balta）所说，“RoHS这类法规表明了从监管输出到监管输入的转变，也就是说，从监管大烟囱里排放的物质，转为监管产品所使用的原料”。

WEEE关注的则是产品生命周期的另一端。它要求从电子业到家电业等多个产业的所有制造商，都必须为其产品的适当弃置或回收利用买单。WEEE代表了越来越多关于产品回收的法律的最新发展，这些法律规定，从产品的生产直至最后的弃置或回收，制造商自始至终负有责任。这些法律让未在产品设计时考虑到其最终处置的公司增加实际成本，从而鼓励企业采用价值链思维。据估计，遵守RoHS和WEEE所增加的费用相当于商品售价的3%，这可不是一个小数目。

具有前瞻性思维的电子产品生产商，正在开始探索能够彻底消除所有有毒成分的设计，以便作好准备应对所有可能出台的法规。即便以后没有新法规出台，上述指令也已经对电子企业带来了深远影响。美国电子商协会（American Electronics Association）表示，各项新法规“从根本上改变了每家高技术公司的企业战略，不仅限于针对欧盟国家的战略，而且包括其全球供应链管理的战略”。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(6)

污染者买单原则

在我们所研究的所有国家中，法规方面的长期趋势都是令制造污染者限制其对环境的伤害，并为其造成的损失买单。这一“污染者买单原则”确保了经济效益，保护了财产权，同时还提供了强大的法理依据。这种促使企业“将成本内部化”（如经济学家所言）的措施，意味着通过将污染从烟囱中或排污管中排放出去而获得的竞争优势，随着时间的推移将难以为继。

当我们与英特尔、戴尔以及AMD的高管对话时，我们一次又一次地听到这样的说法：法律迫使他们在全球改变其设计和流程。他们说，以一种方式生产芯片或组装电子产品来供应像欧盟这样的大市场，而针对其他市场采取不同的方式，这样做完全没有经济意义。归根结底：欧盟的激进政策正在全世界范围内推动改变。

过于激进?

位于布鲁塞尔的欧盟总部所通过的最雄心勃勃的一项法规，就是化学品注册、评估、授权与限制指令，也就是所谓的REACH。这项法规大规模地重构了欧洲监管化学品威胁的方法，将使大量主要行业重新洗牌。

REACH要求生产商注册其所生产的每一种化学品－－大约共有3万种，并评估其对公共健康带来的潜在风险。REACH构建于这样的理念之上：在风险未知的情况下，社会不应该引进新的材料、产品或技术。这项法规是重在预防原则的典范。它将提供安全性证明的重担从政府肩上转移到了企业肩上。企业必须证明产品是安全的，或者对社会的益处远胜于其风险。

很多企业，包括若干制药业巨头，声称REACH将扼杀创新，并成为在欧洲运营的企业的竞争包袱。而REACH的支持者则称，要求企业证明其产品安全性的规定早该执行，这将降低释放对人类有未知影响

的化学品的风险。双方都提出了看似可信的论点：REACH的实施是保证公众健康所需的，而遵从它可能要花去数十亿欧元，同时又限制了新产品的开发。无论如何，REACH都将对一些大的行业造成巨大影响，这一点毋庸置疑。

通过遵守法规获得竞争优势

企业领导人往往高估遵守法规的成本，同时又低估企业自身的创新能力。例如，业界估计，因遵守美国1990年的《空气清洁法》为减少酸雨而支付的成本高达每吨1 500美元。而实际上，在该计划执行的最初10年中，每吨成本从未超过200美元，而且通常远远低于这一数字。如英国石油公司的首席执行官约翰·布朗针对石油行业的说法，“每次一有新的法规出台，我们就说我们这个行业的末日到了……在这方面，（我们有着）骇人的糟糕记录”。能够以低成本、高效益方式遵守法规的企业，相比于其竞争对手，可以降低成本并确立环保优势。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(7)

超越监管：新的政府“工具箱”

随着时间的推移，各国政府都开始拓展其环境保护的方案。例如，法国政府最近就将享有安全和健康的权利纳入了宪法，并将重在预防原则深深植入其监管制度中。尽管仍存有一些“命令与控制”式的指令，但监管的形式正在发生改变。

各国政府已不再强制使用某一特定的污染控制技术，而是开始认识到设定业绩标准的价值，这给了企业自行决断如何应对的空间。以美国为首的很多国家，已经开始朝着推行利用经济刺激的监管方向迈进。它们所采用的这些市场机制，包括对污染或造成污染的产品征税，可交易的排放许可，以及针对电池等有害产品的“押金-返还”方案等。美国已经通过采用市场机制，逐步停止了汽油中铅的使用，消除了破坏臭氧层的氟利昂的使用，并减少了酸雨。

欧洲则采用了一个排放交易市场，来减少温室气体的排放，以达到《京都议定书》的要求。在这一方案下，欧洲大陆数以千计的工厂（包括公用事业公司、炼油厂等）获得了温室气体排放许可。这些企业必须减少排放以符合配额限制，或者在市场上购买更多污染许可。

即便是出于良好意愿的监管制度，利用了经济刺激，并将效率最大化，如果不谨慎构架与协调，也会带来负面的影响。欧盟针对《京都议定书》的监管，对于二氧化碳排放加征约每吨30美元的费用，从而将令企业乃至整个行业承受更重的负担。如果结果仅仅是奖励最有效削减温室气体排放的企业，那么对重组市场可能并无太大影响。但是，除非企业找到低成本的减排方法，或者等到包括美国和中国在内的主要竞争对手也负有同样的责任，否则这种超高的污染罚款将广泛降低欧洲企业的竞争力。

另一个重要的趋势是向“信息监管”的转变。美国的《排放毒性化学品目录》（Toxics Release Inventory）要求企业报告其排放到空气、

水及土壤中的化学物质。同样，印度尼西亚的《污染治理、评价和分级计划》（PROPER），根据工业设施的污染管理成效，将其公布为各种颜色级别。评级从最低的完全未进行污染控制的黑色，到采取极大防止污染措施的绿色，直至最高分值的，对，金色－－表明将排放级别控制为接近零。

要求企业信息更加透明化的压力并不限于排放和污染的报告。企业面临着越来越多的，来自美国证券交易委员会、财务会计准则委员会以及欧盟的要求，要求共享企业环保业绩及其对财务状况的影响方面的信息。尽管实施条例仍在制定中，但美国的《萨班斯-奥克斯利法案》（Sarbanes-Oxley Act）看来很可能要求企业披露远多于以前的环保风险信息。而且此法案规定企业的首席执行官有责任了解这些义务，否则就要面临因无知冒进入狱的风险。

披露的内容不仅限于财务风险。越来越多的关于“知情权”的法律要求企业披露其对公共福祉的潜在风险。在这一类法律中，美国的《排放毒性化学品目录》是最有名的，也是“黄金标准”。但其他的小法规同样也有所影响。比如，美国加利福尼亚州的《第六十五号提案》强制规定，对于含有任何能造成十万分之一致癌风险的化学产品，企业必须在产品上附有标示。面临必须将产品贴上致癌物标签的窘境，金枪鱼罐头生产厂家不得不去除用于封罐头的焊锡中的铅。酿酒商也抛弃了铅箔瓶口封套，改用塑料封套。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(8)

一些要求信息披露的法律要求发布有关对环境负面影响的信息，而另一些则强调正面特点。美国环境保护署创立了多种方案和奖项，如“能源之星”和“气候领袖”等，以表彰表现最优秀的企业。政府也利用其强大的采购能力，购买从再生纸到天然气动力公交车等一系列环保产品，以培育环境友好型产品的市场。

不要一味相信那些政府成了墨守成规的官僚机构的说法。当然，有些官员的确认为他们的工作似乎就是制定一些繁文缛节，但更多的官员在积极寻求更新、更聪明的方式来减少排放，保留开放空间以及保护自然水土。明智的企业不会将监管者视为敌人。相反，他们与政府官员合作来制定鼓励措施，并创建成功的环保方案。对于企业来说，与其与监管者形成对抗的关系，不情愿地被人在后面催促，不如与监管者合作，并预先考虑他们的需求以及公众的期许，这样在战略上更有意义。

政客

真正的监管者很少在镜头面前表演，而政客们却总是追逐连任。为了显示自己有多爱护受伤害的小百姓，他们会公开指责有嫌疑的“坏家伙”。

政治作秀的现象在全世界都很流行。举一个发生在菲律宾的例子。在洪水与滑坡夺去了数百人生命之后，阿罗约总统谴责了非法伐木者。她批评的逻辑是，森林能够涵养水源，减轻洪水的危害，并有助于减少滑坡。由于合法伐木与非法伐木之间的界线并不是非常明晰，这就令林业界看起来整体形象都欠佳。阿罗约总统的批评并没有错置。不良的林业行为和清野式皆伐的确会令洪水更加肆虐。但是将自然灾害的后果全都归咎于一个行业，这是典型的政治表演。

为避免成为政客的替罪羊，我们建议企业专注于若干关键点。首先，与当选的上上下下各政治层级的官员建立联系。其次，为企业的

环保工作博得应有的声望，从而获得“免疫力”。最后，也是最根本的一点，不要出现不良行为而使自己成为众矢之的。在政治舞台上，大企业，以及那些在各方面都会被描绘成无可容忍的企业，都是显眼的目标。

原告方律师

每家企业都会面临的最大环境风险之一，是被控告有污染行为或造成了生态破坏，在美国尤其如此。没有公司能够承担得起忽视专门提起这类民事诉讼的原告方律师的后果。

从关于石棉伤害的集体诉讼案，到社区居民声称工厂造成公害，在短期内法律诉讼是不会消失的。如果任何人认为石棉业界所承受的痛苦是独立个案，那么，还请三思。2006年在美国罗德岛发生的一个标志性事件表明，含铅涂料生产商应为其产品对人体健康带来的负面影响负法律责任。法律给企业带来的威胁日益增多，而且日益复杂。一家公司的环保主管最近告诉我们，她将原告方律师视为最应密切关注的利益相关方。

以下是跨国企业需铭记在心的一些其他有趣案例的简单描述：

市值一度高达数十亿美元的格雷斯公司，在2001年因为大量袭来的与石棉有关的诉讼案而被逼到了破产的境地。

在澳大利亚建设新煤矿的计划，因为针对温室气体排放以及煤矿加剧全球变暖的法律诉讼而全盘失败。

卡特里娜飓风受害者的一起集体诉讼，控告10家油气公司破坏了湿地，而这些湿地本可能减轻洪水的严重性。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(9)

你可能会说："这都是无稽之谈，太过荒谬，这种事不会发生在我身上。"但是要留心那些原告方律师，富有创造性和热情，正在寻找新的攻击目标的律师可不在少数。

别忘了这个要害点：即便企业完全遵守法律，而且最终在法庭上获得了胜利，诉讼也会给企业带来极大伤害。应对法律诉讼支付的辩护费用可能会高得惊人。即便在企业获胜时，也会暴露一些不那么光明正大的证据，在民意法庭上被定罪。这就是在遵守法规之外，谨慎管理利益相关方关系也是企业至关重要的一环的原因所在。

提出创意者和意见领袖

媒体

从催生美国超级基金计划的乐甫运河有毒废弃物危机，到引发美国制定《1990年油污法》的埃克森的瓦尔迪兹号油轮泄漏事件，再到数以百计规模较小的地方性污染事件，媒体的反应推动着公众对这些事件的了解，并影响着政界的应对措施。要从环保中获得收益，企业必须慎重管理与媒体的关系，但这一点做起来已经不像从前那样容易了。除了电视、电台和报纸以外，互联网的崛起意味着媒体已经完全扩散化了。任何人，只要有摄像机、有网站、有看法，都可以透露一则新闻。

更为引人注目的是，自诩为在线评论员的博主们正在改变着新闻故事的披露方式。匿名而且开放式的博客，从公司内部透露出对公司的产品、高管、政策以及行为的直言不讳的评论。

公司如何处理这种状况呢？"不要做任何会使自己尴尬的事"是个简单的回答，但并不特别有用。最好是避免将自己树成显眼的靶子。这意味着，不仅要系统化地管理环境问题，还要探查并消除产品在整个生命周期中任何易受责难之处。你的供应商是否正在向发展中国家

的河流中倾倒有毒废弃物？你的客户弃置你的产品的方式是否会形成环境问题？

每家公司都需要制订紧急事件响应计划。当问题浮现或者发生意外时，高管层不能仅仅临时应付公众和媒体。埃克森对1989年瓦尔迪兹号油轮在阿拉斯加的泄露事件反应迟缓，令公司背上了漠视环境问题的恶名。时至今日，无论埃克森公司是否应该获得这样的名声，它和瓦尔迪兹号都成了企业不法行为的鲜活提示。要得到正面的媒体报道，或者至少在当时情况下将负面报道降到最低，关键是以实际行动去减轻伤害。像埃克森公司那样，把危机管理工作交给公共关系公司去做，其结果肯定是为媒体的报道热度火上浇油。

智库与研究中心

媒体可以传播创意，也可将其扼杀，这取决于报道的内容。记者们各有获取消息的来源。在过去的数十年中，智库已经提供了很多创意，用来构架公共政策议程，并促成了政治辩论。一些主要的智库，如传统基金会（Heritage Foundation）、美国企业研究所（American Enterprise Institute）和加图研究所（Cato Institute），采用非常基本的方法，已经重塑了公众对于政府在社会中是何角色的看法。

在环保领域，一些团体同样也已经转变了所扮演的角色。未来资源研究所（Resources for the Future）领导了环境保护战略的改变，从命令和控制型监管，转变为利用市场机制，如污染费以及可交易排放许可等。另一家位于华盛顿的团体，世界资源研究所（World Resources Institute），则在加强经济发展与环境改善之间关系上，提供了很大帮助，并且为可持续发展概念的推广增添了动力。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(10)

要施行那些为环保和社会战略设定了框架的主导理念，企业需要跟踪这些重要理念的生发者。为此，企业可以采用与智库建立战略关系的方法。最起码，企业也应跟踪来自这些团体以及其他主流研究中心的政策建议。

学术界

从政策到科学层面的各种新理念，也来自我们的高等教育机构。与大学建立联系，能帮助企业始终处于不断演变的议题前沿。在知识经济时代，与知识生产业者有所联系是很有意义的。这样做，除了能得到源源不断的创意之外，企业还会与未来人才建立起联系机制。

越来越多的企业正在建立这种与学术界的联系。微软与印度理工学院（Indian Institutes of Technology）合作，从而与世界上提供最多新软件工程师的地方建立更密切的联系。英国石油公司与多家大学建立了规范的联系，并利用这些联系来帮助其改善战略规划。在启动新的中国计划之前，英国石油公司的顶层官员拜访了耶鲁大学，与一些学术专家一起审视了从中国历史到企业监管和环保挑战等各种议题。

这些联系并非全都关注污染或自然资源管理问题。但当问题出现时（当然，问题肯定会出现），与一家乃至多家大学或研究中心的有效联系，为企业提供了寻求新创意和看法的去处。在重视创新和新思维的市场上，与知识中心的联系为企业建立环保优势提供了源泉。

商业合作伙伴与竞争对手

管理传统的商业竞技场——供应链、顾客以及竞争对手，是所有成功战略的核心。对于环保问题，这一基本事实并无差别。在非政府组织频频登上新闻头条，政府监管塑造着市场状况的同时，传统的市场参与者也继续施加着切实的压力，迫使企业重整其业务规划来满足各方不断改变的期望值。但聪明的企业并不只是被动应对，而是积极主动地管理这些关系，以获得战略优势。

行业协会

环保声誉往往加之于整个行业，那些大的化工企业对此最有体会。当联合碳化物公司在印度博帕尔的工厂在1986年发生爆炸时，整个化工行业都处于成败系于一线的险境。

当时化工业界作出的响应，是制订了一个大规模的计划，提高化学品制造、存储与运输的标准。在“责任关怀”的旗号下，杜邦、陶氏化学以及其他主要化工企业，承诺其对环保的要求远高于法律规定的标准。

化工行业协会继续进行着积极的自我规范。借此，各家大的化工企业避开了政府的监管，重新建立了行业声誉，并对表现不佳的企业施加压力，令其改进环保工作。现在该协会要求所有成员都要有环境管理系统，并需获得第三方认证机构的“责任关怀”行为认证。尽管化工行业仍受到很多批评，但“责任关怀”计划填补了一个缺口，要求欲进入化工生产行业的企业必须达到更高的安全级别，并且对环保有更高的关注度。

现在，从林业和咖啡业到服装与电子业，各种行业都在实施全行业的计划，以制定社会行为和环保行为的指导原则。由于业内各企业的声誉越来越密切相关，要求从业者达到可接受的最低标准的业界压力呈现出有增无减的势头。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(11)

除了标准外，业界也常常以其他积极的方式进行合作。与同行合作能带来诸多好处：为企业提供集体行动的舒服感与安全感，避免了一家企业独自冒险的情况。由于汇集了每家企业的资源来寻找集体问题的解决方案，在这种合力之下可能会产生更前沿的科学技术、政策和分析结果。最后，集体成员之间也可以交流其最佳做法，提升每家企业的水平。

但行业协会也有其黑暗的一面。他们会包庇成员企业，并掩盖对抗新法规行为的源头。在若干案例中，此类协会已经大大逾越了适当支持的界限，而设法干扰政策制定流程。现已被解散的全球气候联盟（Global Climate Coalition），作为一家矿物燃料行业组织，有着一个看似中立的名字，却因为试图掩盖全球变暖学说的兴起而声名狼藉。

竞争对手

即便没有行业组织推动变革，一家公司的领导和大胆行为也会改变竞争格局，有时甚至会带来显著变化。1990年，亨氏旗下的星琪金枪鱼产品公开承诺，捕鱼时会采用避免造成海豚死亡的方式，从而获得了超越对手的环保优势。打上“无碍海豚安全”标签的星琪产品的市场占有率迅速攀升。其他厂商很快就不得不跟随星琪的誓言，因为全美国的孩子都不会让他们的父母买伤害海豚的公司生产的金枪鱼产品。

最近，面临对其供应链的质疑，盖普公司发布了开创性的《2004公司社会责任报告》，就其供应商在全球对环保和社会标准的遵守情况，提供了详尽的数据。在很短时间内，这家公司就接受了扩展生产商责任的原则，并继续推动整个行业的改变。

一家价值数十亿美元的制造业公司的副总裁告诉我们：“我知道，我必须在环保方面采取一些不同的举措，因为我们的竞争对手正在做，但我不知道这样做到底是为什么。”这种被动防御姿态肯定会带来

麻烦。聪明的企业会密切关注其竞争对手。如果全行业解决方案能够行得通，他们甚至会谋求与对手合作来应对棘手问题。

B2B客户与供应链的环保化

大客户可以成为巨大的压力源。他们要求在质量与服务丝毫不打折扣的情况下，价格能降到最低。但是他们也逐渐增加了对信息的需求，要求厂家披露所有产品的成分、产地以及制造方法。例如，沃尔玛就使其全球的供应商忙于满足其新的可持续发展要求。这家零售业巨头正在敦促其重要供应商，如家乐氏（Kellogg）和通用磨坊公司（General Mills）等，生产卜卜米等知名品牌的有机配方产品。

给我一个支点

供应链方面的联动效应并非偶然。非政府组织很是精明，他们能够让面向消费者的大品牌（如维多利亚的秘密和麦当劳等）向其供应链施压。正如阿基米得所说，“给我一个支点，我就可以撬动地球”。大买家是长杠杆的一端，而非政府组织正在用力压动杠杆。

“令供应链环保化”是表述这些行动的术语。在我们长长的市场参与者名单中，客户的压力代表了最快兴起且最强大的力量之一。在很多行业中，证明自己尽到了环保责任已经成为获得重大合同和留住客户所必需的条件。但厂商和供应商之间的商谈也可以更具积极意义，比如耐克公司请杜邦公司帮助其开发支持可持续发展的鞋子。这股潮流的涟漪正在波及很多领域。举例如下：

第三章 谁推动了绿色浪潮？(12)

2003年，一直对保护有灭绝危险的森林的呼吁持抗拒态度的博益智·卡斯卡德公司（Boise Cascade）宣布将不再从智利、印度尼西亚及加拿大的某些森林取材，而且还将停止砍伐美国的原始森林。这一转变的压力来自非政府组织和大企业客户两方面，比如金考公司就取消了博益智·卡斯卡德的供应商资格。

有限品牌公司最近遇到了针对其旗下品牌维多利亚的秘密的大型公众抵制活动。一家名为森林道义的激进非政府组织，抗议维多利亚的秘密数以百万计的产品目录所使用的纸张来自加拿大脆弱的森林。作为回应，有限品牌公司要求其大型纸张供应商，也是实际在该区域砍伐树木的公司——国际纸业公司制定替代的解决方案。

供应商

我们预计买家将坚持要求其供应商符合越来越严格的环保标准。更令人惊讶的是，我们也发现有些供应商向其大客户施压。当戴尔因其产品目录所使用的纸张而招致非政府组织的攻击时，新上任的可持续发展业务总监帕特·内森（Pat Nathan）接手了这个问题。在迈克尔·戴尔的大力支持下，帕特和采购人员组建了一个工作团队，一起推动公司努力让再生纸用量占到总量的10%。这并没有什么令人惊讶的，但接下来发生的事情实在很有趣。戴尔公司发现，自己并不像非政府组织说的那样，是邮购产品目录的十大发送者之一，公司的许多客户才是。大型邮购公司都有服务热线及其他设施，需要使用大量计算机，而这些计算机通常都是由戴尔供应的。

戴尔向其客户们发送了一封简短的信函，建议他们考虑使用再生纸。这一建议被定位为戴尔为客户服务的持续努力的一部分。信中这样写道：“除了提供可靠且经济高效的产品和服务以外，分享在供应链和如何成为良好世界公民等领域的最佳做法，也是非常重要的。”

或许，“施压”一词用在此处并不恰当，但来自供应商的问题和建议会更具说服力。多年来，像酒类、烟草以及枪支等产品，都因为顾客使用产品造成的后果而出现过针对商家的诉讼。这种将产品使用造成的后果与供应商联系起来的敏感性可能会扩散开来。随着回收制法律重要性的提升，更多企业会检查价值链，以确保其产品以及与之相关联的任何环保问题和责任，不会反过来损害自身。就像人们常说的，对此要密切关注。

消费者与企业所在地

首席执行官

公司巨头在高尔夫球场上决定市场命运的日子似乎已渐渐远去，但是领导者的关系网仍然是强有力的。公司要人们的会面可以出现在多种不同场合，从健身俱乐部，到董事会会议室、慈善舞会，不一而足。他们会互相比较。没有哪个企业高管希望在环保方面造成麻烦的人是自己。他们都希望自己被视为可敬的正直公民。无论其公司目前是否处在领先位置，英国石油公司的布朗和沃尔玛的李·斯科特等首席执行官发表的推动环保的演说都为所有企业高管树立了更高标杆。同人压力并未终结于高中时代。

首席执行官们现在所面对的世界，透明度之高前所未有，而且越发重视业绩评估与公司排名。现今的指标不仅涵盖销售额与市场份额，而且包括社会效果与环保效果。当公司在最新的环保指数中滑至最低点的时候，其首席执行官就很难在星期天去俱乐部享受早午餐了。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(13)

消费者

企业对顾客是既爱又怕。每过数年，就会有一波新书推出，大赞企业以顾客为首要关注点的美德。但是，消费者变幻无常，在环保方面尤其如此。

企业提供带来富有活力的健康生活方式的产品，消费者，尤其是年轻人就会蜂拥而至。业界将此称之为“乐活”（LOHAS）市场，代表健康而可持续发展的生活方式。但是更为普遍地为消费者提供可证明确实有利于环保的产品，其结果却很难预测。例如，联合利华推出浓缩洗涤剂以减少包装的尝试就遭到了惨败。消费者只是认为自己要用更多的钱去买更小盒的产品。

尽管不能过于指望环保产品的巨大产出，但还是有一些产品已经成功地从绿色环保行动中淘到了金子。在食品业中，有机食品的销售比业内其他产品的增速要快得多。在全美国，有机牛奶供不应求。在消费品领域，像缅因的汤姆公司（Tom s）等企业，通过设计含天然成分的日常个人护理用品，如牙膏、洗发水等，发掘了一个利润丰厚的利基市场。事实上，其利润非常可观，高露洁公司最近斥资1亿美元收购了这家相对来说很小的公司。而随着油价飞涨，在未来几年中，将不会只有丰田的普锐斯以燃油经济性作为卖点。

我们的未来，孩子

这看起来似乎是一个奇怪的类别，但很多企业高管告诉我们，他们希望为了子孙后代而做正确的事。而有些时候，压力就来自于他们自己的家庭。当保罗·普莱斯勒（Paul Pressler）考虑是否接受盖普公司首席执行官一职时，她的女儿问道：“爸爸，盖普公司旗下不是有很多血汗工厂吗？”不过，保罗仍然接受了这份工作，但盖普在2004年推出公司社会责任报告，在工作条件透明化方面迈出了一大步，也并非巧合。

有些时候，环保压力是有组织地袭来的。对于金吉达公司在社会与环保问题上的历史性转变，“官方”说法是这样的：挑剔的消费者和欧洲强大的食品采购合作组织要求金吉达做出更好的表现，令他们别无选择。当然，顾客压力是很重要的，但是，金吉达在拉丁美洲的首席执行官戴夫·麦克劳克林（Dave McLaughlin）告诉我们，是其他方面的力量起到了关键作用：“我们给了欧洲人很多赞扬，但是最大的影响其实来自于美国小学校里的孩子们。”儿童杂志《园林看守者》（Ranger Rick）发起了给金吉达公司首席执行官寄发明信片的运动。数千名孩子发出了呼吁，公司高管既为之感动，也感到有责任改变公司的经营方式。

孩子们还可以对政府施加压力。当瓦尔迪兹号油轮触礁搁浅时，孩子们难以接受鸟类和其他野生动物被溺死在油污中的画面。全美各地的学校让孩子们将他们的所见所感画成图画。当时作为美国环保署署长特别助理的丹尼尔·埃斯蒂担任了一项不值得羡慕的任务：给画下了威廉王子湾被油污浸透的海滩和濒死的鸟儿的画面并邮寄过来的数以千计的学童回信。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(14)

消费者

企业对顾客是既爱又怕。每过数年，就会有一波新书推出，大赞企业以顾客为首要关注点的美德。但是，消费者变幻无常，在环保方面尤其如此。

企业提供带来富有活力的健康生活方式的产品，消费者，尤其是年轻人就会蜂拥而至。业界将此称之为“乐活”（LOHAS）市场，代表健康而可持续发展的生活方式。但是更为普遍地为消费者提供可证明确实有利于环保的产品，其结果却很难预测。例如，联合利华推出浓缩洗涤剂以减少包装的尝试就遭到了惨败。消费者只是认为自己要用更多的钱去买更小盒的产品。

尽管不能过于指望环保产品的巨大产出，但还是有一些产品已经成功地从绿色环保行动中淘到了金子。在食品业中，有机食品的销售比业内其他产品的增速要快得多。在全美国，有机牛奶供不应求。在消费品领域，像缅因的汤姆公司（Tom s）等企业，通过设计含天然成分的日常个人护理用品，如牙膏、洗发水等，发掘了一个利润丰厚的利基市场。事实上，其利润非常可观，高露洁公司最近斥资1亿美元收购了这家相对来说很小的公司。而随着油价飞涨，在未来几年中，将不会只有丰田的普锐斯以燃油经济性作为卖点。

我们的未来，孩子

这看起来似乎是一个奇怪的类别，但很多企业高管告诉我们，他们希望为了子孙后代而做正确的事。而有些时候，压力就来自于他们自己的家庭。当保罗·普莱斯勒（Paul Pressler）考虑是否接受盖普公司首席执行官一职时，她的女儿问道：“爸爸，盖普公司旗下不是有很多血汗工厂吗？”不过，保罗仍然接受了这份工作，但盖普在2004年推出公司社会责任报告，在工作条件透明化方面迈出了一大步，也并非巧合。

有些时候，环保压力是有组织地袭来的。对于金吉达公司在社会与环保问题上的历史性转变，“官方”说法是这样的：挑剔的消费者和欧洲强大的食品采购合作组织要求金吉达做出更好的表现，令他们别无选择。当然，顾客压力是很重要的，但是，金吉达在拉丁美洲的首席执行官戴夫·麦克劳克林（Dave McLaughlin）告诉我们，是其他方面的力量起到了关键作用：“我们给了欧洲人很多赞扬，但是最大的影响其实来自于美国小学校里的孩子们。”儿童杂志《园林看守者》（Ranger Rick）发起了给金吉达公司首席执行官寄发明信片的运动。数千名孩子发出了呼吁，公司高管既为之感动，也感到有责任改变公司的经营方式。

孩子们还可以对政府施加压力。当瓦尔迪兹号油轮触礁搁浅时，孩子们难以接受鸟类和其他野生动物被溺死在油污中的画面。全美各地的学校让孩子们将他们的所见所感画成图画。当时作为美国环保署署长特别助理的丹尼尔·埃斯蒂担任了一项不值得羡慕的任务：给画下了威廉王子湾被油污浸透的海滩和濒死的鸟儿的画面并邮寄过来的数以千计的学童回信。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(15)

宗教成为新的（也是非常古老的）影响因素

2003夏，一个名为福音派环境网（Evangelical Environmental Network）的团体发起了名为“耶稣会开什么车”的活动。这个团体发布广告，鼓励基督教徒购买燃油经济性高的汽车。信仰宗教的消费者们逐渐认识到，爱护上帝的造物是一项道德要务。一项对美国福音派信徒的民意调查显示，有48%的受访者将环保列为“重要”的优先选择，仅次于占52%的堕胎问题。美国全国福音派协会（National Association of Evangelicals）的资深人士理查德·西兹克（Richard Cizik）表示：“我们对堕胎问题已经讨论了30年，而对很多人甚至还没有开始提起环保问题，这真是一项令人惊异的统计数字。”

2006年，一群福音派牧师承诺致力于阻止全球变暖。这一举动大大震动了那些认为福音运动是共和党附庸的人。在与布什政府分道扬镳之后，这些牧师明确表示基督徒有责任为地球尽责，并且在《纽约时报》和《今日基督教》（Christianity Today）上整版刊登这些观点。

企业所在地

1995年，加拿大铝业集团得到了一个痛苦的教训：公司需要得到所在地的支持。这并不是一家经常对所在地相关问题管理失当的公司。当他们不得不关闭位于苏格兰的最老的一家冶炼厂时，对本地员工离厂问题处理得非常好。但是在加拿大的不列颠哥伦比亚省，他们与当地的关系却几乎是空白，充其量也就是公司与当地需求之间的零和游戏。

在将公司业务规划与本地利益及非政府组织所关注的问题相结合方面，加拿大铝业集团几乎未作任何努力。数年过去了，这种做法也没出什么问题。但是当加拿大铝业集团想将一条河流改道，借用水力发电供应一座巨型冶炼厂时，他们发现时代已经变了。当地的土著居民起来反对。过去加拿大铝业集团一贯指望加拿大政府来解决当地问

题，但这次却行不通了。为了继续其引水项目，公司需要直接说服当地社区，但是他们既没有令当地居民支持公司的经验，也没有积累起声誉。

加拿大铝业负责公司事务与外务的高级副总裁丹·加格尼尔（Dan Gagnier）对我们说："我们在环保听证会上'赢'了，并且为得到允许也作出了所要求的改变……但政治环境已经改变了，因此我们实际上还是输了。"其环保总监保拉·基斯勒（Paola Kistler）补充说："在过去，我们认为政府能代表当地……但现在我们发觉必须直面利益相关方，这是个不断变化的世界啊。"最后，加拿大铝业集团放弃了引水计划，留下的是超过5亿美元的搁置成本。公司仍拥有半条隧道。

正如加拿大铝业的案例所表明的，在某区域开展或扩张运营之前、之中和之后，让当地社区参与进来都是至关重要的。随着新建筑或新工厂的破土动工变得越来越艰难，对很多公司来说，当地关切问题的优先考虑级别正日渐提高。鉴于与当地、反过度扩张行动以及"不要在我家后院"（not-in-my-backyard）态度相关的重重复杂问题，哪怕最精心布置的计划，其成败也系于地方的支持或反对。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(16)

投资者与风险评估者

员工

员工可能是市场参与者中最有力的一方，因为他们决定着一项计划乃至整个企业的成败。他们可归于从监督者到当地成员的任一类别，但我们将其归于此处，是因为他们将自己的时间和技能投入了所服务的企业。对人才的竞争空前激烈，这就意味着任何能使雇主更受欢迎的优势都值得去追求。不去深究心理方面的因素，员工希望从工作中获得满足的需求有着巨大的转变，在发达国家尤其如此。企业需要尽忠职守的员工，而员工也希望找到值得自己投入的企业。

2004年，斯坦福大学商学院对MBA毕业生进行了一项调查，评估对他们而言潜在雇主各方面实际情况的重要程度。为获得定位正确或有正确价值的公司的职位，学生愿意牺牲多少收入呢？结果令人惊讶：有94%的学生愿意降低一些工资，进入关怀员工、关怀利益相关方并致力于可持续发展的企业。平均来说，这些被认为孜孜求财的商学院学生愿意为此每年少收入1.37万美元。

在过去10年中，企业的首席执行官们已经觉察到了新的动态。未来的高管们希望自己的公司是可以向人夸耀的，不仅是在华尔街，而且在街谈巷议中都是如此。即便强硬的首席执行官之中最强硬的一位，曾经对于环保问题在企业战略中的角色大加质疑的通用电气公司的杰克·韦尔奇，也认识到了这股潮流的到来。尽管在通用电气向纽约哈得孙河倾倒有毒化学品上，韦尔奇与监管部门针锋相对，但他对公司的高管们说：“如果我们在这件事上不站在正确的一方，优秀的人是不会为我们工作的。”

价值驱动型员工会造就价值驱动型企业。正如我们选出的潮流驾驭者所认识到的，以更高尚的原则激励公司，能大大提高员工的士气与献身精神。这种做法甚至可以挽救一家公司。施乐的首席执行官安

妮·马尔卡希（Anne Mulcahy）曾目睹了公司接近破产的那段惨淡光景，她相信是公司对企业社会责任的投入最终挽救了它。“当公司深陷难题之中时，我们请员工加倍努力工作。”她说，“而大多数员工也都留下来与公司患难与共，因为他们相信公司的主张……相信公司坚持做优秀的企业公民。”

所以，没错，管理好所有这些参与者不仅能减少潜在风险与控制成本，还能带来赢利可能——提高生产效率，降低员工流失率，并且激励员工。

股东

传统上，我们认为股东仅仅关心公司的利润，而非公司是否是优秀企业公民。实际上，这个简单的逻辑已经迅速被打破了。“股东”并不仅仅是一个群体。确实，普通散户对可持续发展知之甚少，但是越来越多的人正在通过共同基金或其他投资工具进行投资，而那些投资机构会甄别企业在社会责任或环保责任上的表现。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(17)

这些投资归于社会责任投资。根据非营利组织社会投资论坛（Social Investment Forum）提供的数字，超过2万亿美元的资产投资是以某种方式进行过甄别的。不过这个数字有一点误导嫌疑，因为其中包括避开了烟草及赌博类“罪恶”股票的所有基金。真正寻找最具环保责任感及社会责任感的企业进行投资的基金资产约为2 000亿美元左右，几乎可以说是很有限，但金额只代表一部分情况。

即便从来都不是环保思想温床的华尔街，也感觉到了绿色浪潮的影响。很多选股者现在都会将环保管理视为良好综合管理的指标之一。由于资源，尤其是矿物燃料相关资源的限制日益影响着企业的业绩，更多的投资者都将企业的环保战略纳为其分析的变量之一。事实上，美林证券（已被美洲银行收购）的一份报告中关于选择汽车类股票的标准，就是看哪些公司已经为应对“资源有限的世界”和“清洁能源汽车革命”作好了准备。毫不奇怪，丰田公司是胜利者之一，此外还有现代汽车公司和汽车配件制造商博格华纳（BorgWarner）等。

识别企业是否有更高环保责任感的数据基础也在不断增加。道琼斯可持续发展指数和富时欧洲指数引导投资者和寻找投资基准的企业选择表现优异的股票。而这些名单是根据伦理投资研究服务组织（Ethical Investment Research Service）、创新投资公司（Innovest）以及可持续资产管理公司（Sustainable Asset Management）等机构的研究所得出的。这些机构收集企业环保战略及成果方面的数据，据此为公司排名或评级。创新投资公司仿照债务评级系统，将公司的评级分为从AAA到CCC。

路透社董事长（联合利华的前任董事长及联席首席执行官）尼尔·菲茨杰拉德（Niall Fitzgerald）认为，这些评级系统会越来越重要，“很快人们就会认真对待富时指数。这并不是因为软性的社会原因，而

是由于人们将明白，如果在任何地方你没有负责任地开展经营，那么你在该地的经营能力就会受损”。

即便当华尔街还没有大力呼吁企业提高环保绩效的时候，资本市场上的其他因素也已经对企业施加了压力。机构投资者，尤其是养老基金，一连串地加入了施压的队伍。2005年5月，能够影响数万亿美元投资的各州财长和审计长会聚在联合国，讨论环境风险问题。保险公司和雇主养老金机构也参与了会议，如美联社所报道的，“来讨论如何向更多美国公司施压，令其公开承认气候变化带来的金融风险，并探求降低风险之道”。

还有一些基金走得更远。美国三大养老金基金中，位于加利福尼亚州的两家都特地留出了10亿多美元直接投资于环保公司及环保技术。加州财长菲尔·安吉里德斯因认定环保市场的增长，将州养老金基金投注其上，而招致了很多抨击。但这不会是这些资产掌握者直接投资环保领域的最后消息。

很多非政府组织已开始推动关于环保问题的股东决议。泛宗教企业责任中心（Interfaith Center on Corporate Responsibility）是一个由275家以宗教信仰为基础的机构投资者组成的联盟，它已经将关注的焦点锁定了石油和天然气公司。而其他一些团体，比如总部设于波士顿的投资者与环境组织的联盟色瑞斯（Ceres），就坚持提高与气候变化相关的金融风险的透明度。尽管这些决议大多没能通过，但通常能得到股东20%～40%的支持率。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(18)

而为了避免不停地投票表决，很多公司不得不让步。6家主要石油和天然气公司，包括雪佛龙-德士古和阿帕奇石油公司（Apache）在内，同意公开承认气候变化所带来的潜在金融影响，采取计划减少温室气体排放，并改变管理方式，为这些减排措施提供董事会级别的支持。在这些努力成功的基础之上，泛宗教企业责任中心和其他组织扩展了目标，将较小的石油天然气企业以及金融服务业和房地产业的大企业都纳入其中，并不只是因为这些服务业公司面临着一度专属于重工业的那些问题。备受困扰的保险业巨头美国国际集团（AIG）最近确立了新的气候战略，以应对不断上升的股东压力。

尽管最引人注意的是气候变化方面的问题，但一些积极分子也利用股东决议来推动针对各种问题的行动。最近，雅芳、陶氏化学、沃尔玛以及全食公司等经营范围截然不同的企业，都遇到了与某些化学物质及有毒物质相关的环境健康问题的决议。绿色浪潮不断向前，不仅环保积极分子投身其中，对财务问题最为关注的投资者也加入了进来。色瑞斯的执行董事明迪·柳伯（Mindy Lubber）表示："这不是激进政策还是保守政策的问题。与其说这是一场环保积极分子的行动，倒不如说是评估金融风险的信托义务。"

更多的曝光压力

2002年，包括荷兰银行（ABN AMRO）和美林证券在内的一群机构投资者，发起了碳披露项目（Carbon Disclosure Project），就是向世界500强企业寄送调查问卷，要求他们记录排放情况，以便投资者评估其与环境变化相关的风险。每年都有60%以上的公司将其全部答案发布到该项目的网站上（www cdproject net）。加入此项目背后的力量，所代表的资产超过20万亿美元。

保险公司

总部位于伦敦的保险业巨头劳合社（Lloyd s）的董事长彼得·列文（Peter Levene）在最近的一次演说中，谈到了保险业所面临的最大风险。“9·11”事件之后的世界里，恐怖主义似乎是第一大危险，但列文这样说道：

现在，恐怖主义的风险大多由政府关注处理……保险公司所面临的真正问题是自然灾害，这是必须给予极大关注的问题。而由于气候的变化，这些灾害的影响日益增大，也就给保险业者带来了极为严峻的挑战。

保险公司不在乎风险，但他们痛恨不确定性。他们的工作就是预测一些坏事发生的可能性，并把成本分摊到所有面临该风险的人身上。为了赚钱，他们必须准确预测可能发生的伤害的程度和频率。这些保险公司的背后还有风险管理大师－－再保险公司。再保险业者通常都乐于待在幕后，为保险公司提供保险，从而分担他们的风险。再保险公司也已经开始大声疾呼关注环境问题，而它们对于气候变化问题尤为关注。

大型再保险公司如慕尼黑再保险公司和瑞士再保险公司完全有理由担心。近年来自然灾害的总成本迅速飙升。在20世纪90年代所造成的经济损失比之前40年加起来的还要多，而进入21世纪，情况看起来也并未好转。2002年，欧洲的大洪水造成了150亿美元的损失。2003年，欧洲的热浪又夺去了26 000人的生命，并造成了160亿美元的损失。2004年，自然灾害令保险业损失400亿美元，这其中还不包括南亚海啸的影响。2005年，全世界由于自然灾害导致的经济损失竟高达2 000亿美元。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(19)

银行与资本市场

在过去的几年中，银行已经认识到一个事实：贷款项目的环保风险与社会风险很可能会对其业务造成极大损害，尽管损害程度很难量化。违约风险是一个显而易见的问题，但损害银行声誉的风险更具威胁性。我们应再次感谢一些不屈不挠的非政府组织，他们令国际金融业者明白了上述联系。雨林行动网络（Rainforest Action Network）等组织发现了一个明显的事实：只要影响到掌握钱袋者，就不必再直接逼迫造成问题的公司去改变。不喜欢某林业公司对待森林及其工厂附近的水道的方式？那么首先就去找为建造那些工厂提供资金的人。

荷兰银行是最先面对早期压力并表现优异的企业之一。荷兰银行拥有的资产超过5 000亿美元，在全世界的银行中大约排第二十位，它是力图将环保思维结合到商业之中的真正先驱者。荷兰银行的高管提出了赤道原则中的环境问题审核义务，并正在进一步将其广泛推展。该银行的可持续发展业务咨询小组组长安德烈·阿巴迪告诉我们："赤道原则还只是冰山的一角。"

阿巴迪的小组仅建立了数年时间，但它在银行内的重要程度却飞速上升。他的团队被用来评估潜在交易的环保与社会风险，而其中只有一小部分是关于项目融资的。在过去的3年中，每年的交易金额都成倍增长。在最近一年所审核的数百宗交易中，这个小组为20%以上的项目设定了限制，当场否决的占到了15%。荷兰银行还在某些自动风险评估工具中加入了检查和警告标记，以使对环境与社会风险的评估深植流程之中。荷兰银行这一深入且意义深远的投入已获得了公众的承认，赢得了世界环境中心（World Environment Center） 2006年度国际企业可持续发展成就金奖。

金融服务也需环保化

随着绿色浪潮席卷金融业，各种规模的借款者都被要求回答若干问题。即便是小企业，在获得贷款之前，也必须对接受关于其环境影响的盘问有所预期。

花旗集团的顶层高管也承诺，将甄别对自然生存环境有不利影响的项目，拒绝向违法乱砍滥伐的企业提供贷款，投资可再生能源项目，并报告投资的所有电力项目的温室气体排放情况。各对冲基金也开始采取行动，对主要企业的管理和战略决策施加影响。我们看到这一趋势迅速波及全球经济，使资本流管理成为绿色浪潮中的前沿要素。

虽然听起来简单，应对所有不同类型的参与者的最佳方式，是采用结构化的对策。在第十一章中，我们将更详细地

讨论利益相关方战略，但在此我们先用一个简单的工具绘出20个关键利益相关团体的图表（见图5）。

我们使用这个工具来帮助企业开发前瞻性的战略，以应对不断增长的来自各种不同利益相关方的压力。不过这也显示了世界的变化有多大。在传统的商业分析中，战略领域所涉及的是少数关键参与者，他们构成了价值链——从供应商到顾客，再加上所有者（股东）、规则制定者（监管部门）以及员工。

从传统的角度来看，今天的世界几乎无从辨认。20年前由哈佛商学院教授迈克尔·波特提出的“五种竞争力”模型仍很重要，而代表这些力量的参与者也依然势力强大。但是，竞争的性质和残酷性都已发生了变化，因此企业战略必须更新以跟上形势。以环保为导向的利益相关方提出关于各种议题的尖锐问题，能够极大影响企业的未来。现在，跟踪范围更广的参与者的动向是极为必要的。

第三章 谁推动了绿色浪潮？(20)

画出整个参与者图开始看起来可能很难，但是可以从简单入手。对于每个类别，坐在参与者的位置上提问：谁是重要的利益相关方组织或个体？然后深入挖掘：哪些非政府组织专门关注你所在行业和企业？对于环境问题，竞争对手有何举措？你知道自己的员工对公司的环保绩效是怎么看待的吗？等等。

对各类参与者有了一点了解之后，就应该找出他们可能想要什么。非政府组织的议程通常很容易探知，只需查看其网站及媒体报道即可，或者直接与他们联系。他们一般都会告知其优先考虑的问题。而其他团体的议程可能较难得知，但也不是完全不可能。从内部开始是个不坏的主意，如加拿大铝业集团每年都对员工进行可持续发展议题方面的调查。其过程可能是痛苦的，但是，在接受那些溢美之词的同时，你也能够听取批评意见。

最后，也是最重要的部分，就是询问企业是否准备好应对任一参与者可能摆到桌面上讨论的问题。在被非政府组织探问某一特定问题，比如公司的产品在使用寿命结束时如何处置的时候，企业会如何回答？企业应如何回答？在一年一度的大型消费类电子产品展览会（Consumer Electronics Show）上，公司的社会与环保表现受到非政府组织的强烈抗议，以及相关的媒体大幅报道，曾令戴尔公司大感吃惊。一年之后，当非政府组织在公司年度股东大会的会场前倾倒了整车的电子产品时，戴尔已经更有准备了。现在，戴尔定期更新利益相关方示意图，并密切注意外部关系的状况。

环保优势的关键

影响环保战略的参与者队伍在人数、广泛性和力量上都日渐增长。

每家企业都需要认真关注整个利益相关方的竞技场，从构建利益相关方示意图着手。

评估不同参与者的影响。但是要小心：你认为最具影响力者可能事实上并非如此。注意不要低估其他各方。

对每一类别中与自己企业相关的参与者进行系统化检视。自问：他们想要什么？企业会作出什么反应？应作出什么反应？

寻找与关键参与者建立联系的机会，即便对方看起来怀有敌意也要如此。

问题会自行消失的想法只会带来麻烦。要事先就建立好联系。

第四章 控制下行潜在风险（1）

策略1：环保效益－－提高资源生产力

在过去的15年间，化工业巨头杜邦公司令人瞠目地削减了72%的温室气体制造量，其中一半来自对仅仅一个流程的改变：己二酸的生产。这项改动减少了一氧化二氮的排放，一氧化二氮是一种威力强大的温室气体，它的保温能力比二氧化碳要高很多。公司又宣称，无论其业务增长得多么快，其能源消耗量都将保持不变－－能源消耗是制造温室气体的首要来源。通过持续的警觉和革新，杜邦公司找到了上百种节约能源达到预定目标的方法。在过去10年里，这项战略已经为杜邦公司节省了20亿美元。

这种坚定的决心在我们所研究的聪明企业中是很典型的。潮流驾驭者以更低的投入获得同样的产出。通过提高资源生产力，他们创造出了典型的双赢环保战略。此类案例不胜枚举：

水：芯片制造商AMD改变了一个“湿加工”工具以使用更少的化学物质，同时还意外地节省了清洗硅晶片的用水量。这一程序曾经需要每分钟消耗18加仑水，现在则降低到了6加仑以下。

原料：天木蓝公司（Timberland）重新设计了他们的鞋盒，节省了15%的原材料（对于每年卖掉2 500万双鞋来说，这些节省积累起来是相当可观的）。

能源：IBM最近超越了它的温室气体减排的五年目标，通过重新设计空调系统等节能行动，节约了1.15亿美元。

在研究中，我们发现了企业使用的数千种减少废弃物的方法，既节省金钱又节省资源。有时候企业采取很大的行动，比如陶氏化学公司已经实施了20年的“减少废弃物获益”行动（Waste Reduction Always Pays，WRAP）。有时候只需很小的改变，像奥多比软件公司（Adobe Systems）总部的电脑化喷淋系统，在给草坪喷水之前先查看天气预报。无论大小，环保效益成了一个聪明公司的基本要素。但是一切活

动都要有一个起点。在我要讲的这个案例里，大规模的“防治污染”计划是由美国明尼苏达州明尼阿波利斯的工业巨头3M公司开始推动的。

污染防治增益计划

1975年，3M公司的环保经理乔·林（Joe Ling）正忙于让企业符合新的土地法规。3M公司在烟囱上加装集尘器以减少污染，在排放之前对污水进行处理，并且对固体废弃物进行筛选，焚烧其中的一部分，而不是直接丢弃。但是，林想：如果在污染产生之前就对它进行控制不是容易得多吗？于是他开始推行一个流传至今的计划，即“污染防治增益计划”（又称3P计划——Pollution Prevention Pays）。

这项计划从一开始就坚持一点：任何减少污染的方法同样也能省钱。如今，公司高管告诉我们，所有的3P项目至今仍遵循着这样的理念。3M公司环保经理凯西·里德（Kathy Reed）告诉我们：“任何东西，如果不是产品就被算做成本……它是质量不好的表现。”正如3M公司的高管看到的，从工厂里出来的所有东西，要么是产品、副产品（可以再利用或出售），要么就是废弃物。他们自问：为什么要有废弃物呢？30年来，公司管理者们已经深信，任何一种能够增加公司在环境中留下印记的东西——包括排放物、固体废弃物、能源和水的使用，都是缺乏效率的象征。

第四章 控制下行潜在风险（2）

3P就是他们的解决之道。这个计划深深融入企业文化中，激励各级员工对产品和流程进行重新思考。最初，林和他的团队为员工提出的20项减少废弃物、节约成本的点子而自豪，这些点子降低了数吨的污染，节约了1 100万美元。从此以后，3P计划迅速增长，甚至超过了最乐观的预期。迄今为止，这项计划累计开展了将近5 000个项目，减少了22亿吨污染物。仅挥发性有机化合物的排放量一项，就从1998年的7万吨降低到现在的不足6 000吨。

财务方面的影响也是惊人的。据3M计算，第一年3P计划为公司节省10亿美元。这一点值得重申——3M只计算环保项目第一年的预期或实际节省的成本。这种过于保守的估计使3M公司保持诚实，并且迫使公司里的所有人寻找能够快速获利的创意。尽管他们对这个计划的影响无足轻重，但它还是显示出环保效益竟有如此惊人。

30年之后，3M的3P计划仍然每年都在创造新的收益。3M的高管为3P计划的项目数量设立了一个很有挑战性的目标，但是他们并没有设立金钱和环保方面的目标，只是鼓励人们去发现新点子和新方法。他们认为，只要有好创意，环保和金钱方面的收益自然会跟随而来。他们的经验也证实了这个想法。

吉姆·欧姆兰德（Jim Omland）经营着5家制造医用胶带和工业矿石的3M工厂。当他要求员工找出三个新的3P项目的时候，他碰了一些钉子。“他们告诉我，‘能节省的我们都已经节省了’，”欧姆兰德说，“但是，当天然气的价格猛涨，我们的业务遭到了1 000万美元损失的重击时，我们的员工突然又找到了减少天然气使用的新方法。”

潮流驾驭者们一再发现，要求员工带着环保思维审视自己的工作，能够促进减少废弃物、提高资源生产力等方面的创新，进而形成企业的环保优势。

一些企业不仅做到了减少废弃物提高环保效益，而且已经为他们的工业副产品找到了市场，以使这些东西不会被当做废弃物丢弃。罗纳·普朗克公司（Rhone-Poulenc）在20世纪90年代为自己生产尼龙的副产品二价酸找到了市场，由此开辟了一个新天地。如今，很多企业都采取这种“工业环保”的精神，使自家企业的副产品成为另一家企业的原材料，并想办法回收和销售他们的部分废弃物。

减少污染有什么问题?

烟囱里的集尘器代表“我们可以从后端解决问题”的态度。但是正如3M所理解的那样，集尘器和与此类似的技术不过是把问题从这边挪到了那边。被集尘器捕获的污染物变成了泥浆，还要小心地进行处理，否则就会造成水污染，或者泥浆增多之后最终还是会造成空气污染。正如3M的前任经理托马斯·佐尔（Thomas Zosel）所说的，“我们所做的一切，不过是把污染物在一个圈子中挪来挪去”。

3M公司的3P计划如此成功，就是因为它让人们在问题开始出现之前就停止。很多潮流驾驭者告诉我们，他们在环保问题上遇到的一些最大失误，是由于新的控制污染的技术成本太高，或没有如预计的那样生效，或制造了更多的麻烦。重新设计产品和生产流程来减少废弃物，而不是改进清洁策略，已经成为环保优势的一个核心要素。

触手可及的成果：改装和自动化

在第七、八、九章，我们将要讲述一些企业用来寻找环保效益的工具，例如生命周期评估以及环保设计将环保思维带入了实践。但是，复杂的工具并不是提高环保效益的唯一方法。零售行业和拥有大型设施的潮流驾驭者常常发现，安装新的“环保”照明装置和其他节能设备可以获得很高的投资回报，几个月就能收回投资。

第四章 控制下行潜在风险（3）

在比较小的方面，陶氏化学把员工的电脑设置成如果不用就关机。在大的方面，史泰博公司通过集中控制1 500家商店的照明和空调系统，在两年内节约了600万美元。联邦快递金考的1 000家分店中有95%改装了新的节能照明系统和动态感应器，周围没有人的时候灯就会自动关闭。公司在每个分店花费了3 000～10 000美元，但是仅仅在12～18个月之间就通过节约的能源收回了成本。

信息时代的环保效益

在当今的数字时代，我们很容易找到提高效益的机会。计算机和信息管理系统使我们很容易对资源的使用和生产力进行跟踪，并在不同的设备、产品和生产线之间作比较。原材料消耗、能源需求以及废弃物产出之间的对比研究，可以简化识别最佳方法以及计算潜在效益提升率的过程。电子邮件和互联网方便了这些最佳方法在整个公司的推广，加速意见反馈的获取，并且提高绩效。

数字技术同样能在“工厂大门”外为环保效益创造新的机会。通过在网上给购买者和销售者牵线，互联网降低了寻找成本并创造了原本不可能存在的市场。不断增多的废弃物交换网站帮助企业“封闭资源回路”，并且为他们的工业副产品找到了顾客。

联邦快递金考的环境事务总监拉里·罗杰罗（Larry Rogero）对公司在环保效益方面的努力似乎并不在意，他说：“大家都在做这件事，所以这算不上什么创新。”但是我们并不这么认为，并不是所有的企业都在寻找这种简单的节能技术，很少有企业会改造1 000个站点。联邦快递金考切实推行环保举措，作出了实际的改变，在环保方面取得长足进展，并且节省了成本。

节省成本有多重要？

当我们与3M的高层会谈时，有一个问题困扰着我们。3M公司的净利润和运营利润与30年前差不多。

那为什么我们没有看到通过获得环保效益节省下来的数十亿美元反映在公司的利润上呢？3M的回答恰恰显示了3P计划对于他们的公司有多么重要。3M公司在很多高度竞争、利润越来越低的领域运营。据凯西·里德所说，不断地寻找降低成本的办法，“使我们保持竞争力，从而能够继续在业界立足”。

艰难的利弊权衡

获得环保效益有时候也要付出代价。在环境的某一个层面减少废弃物可能会在其他方面带来问题。瑞士的一个小型制造商罗能纺织品（Rohner Textil），设计了一个封闭的水循环系统，来对这项宝贵的自然资源进行循环利用。由于瑞士水价高昂，工厂预计会节约一大笔钱。但是公司很快发现，这套新系统显著地增加了能源消耗，结果并没有节约任何成本，于是首席执行官阿尔宾·凯林（Albin Kaelin）停止了这项计划。

环保问题有时候也会与社会方面的考虑相冲突。可口可乐在印度曾经面临强烈的公众抗议，因为它的产品中发现了微量的残留杀虫剂。经过仔细研究，可口可乐发现这些残留来自公司从当地购买的蔗糖。对这个问题，一个解决方案就是从国外进口蔗糖，但是这就意味着印度本地的蔗农将要失去收入和工作。最后，可口可乐继续从印度农民手中收购蔗糖，并且自己承担了额外的净化费用。

以上案例告诉我们：在启动新的环保效益议案，或者采取快速行动降低环境影响之前，先要审视一下意外的负面后果。

第四章 控制下行潜在风险（4）

另外一些赶上环保与成本效益潮流的公司则更为直接。因特菲斯公司的创始人及董事长雷·安德森（Ray Anderson）告诉我们，公司从废弃物管理和提高环保效益中节省的3亿美元挽救了公司。在21世纪初的经济萧条时期，因特菲斯的最主要业务——办公室地面装饰业务下降了超过1/3。安德森表示，如果没有节约这些成本，“我们肯定没法坚持下来”。让我们面对这个事实：环保效益很难引人注目，但是利润的提高却能使所有的首席财务官和首席执行官为之一振。而公司能够生存下来也是令人振奋的。

策略2：降低环保费用——减少环保成本和监管压力

20世纪80年代晚期，杜邦公司才突然清醒过来。当时，环保信息的披露正逐步提升，特别是通过《排放毒性化学品目录》的披露。公司发现，尽管每年要花超过10亿美元来处理废弃物和控制污染，他们仍然是世界上最大的污染制造者之一。管理者惊骇地发现从烟囱排出的化学物质竟然让他们花费不菲。

首席执行官埃德·伍拉德要求公司同时大幅削减排放物和成本，并且设立了一个大胆的废弃物目标。“目标是零”已经成了杜邦公司的口号。当伍拉德发现公司进步得不够快时，他告诉高管层：“如果一定要通过关闭工厂来显示我对此事的重视程度的话，我会那么做的。”

于是，大家都意识到了事情的严重性。如今，杜邦的废弃物处理和污染防治费用已经下降到4亿美元。主管安全、健康和环保的前副总裁保罗·特博（Paul Tebo）估计，这些费用本来会上升到超过20亿美元。对于每年净利润在18亿美元的公司来说，每年16亿美元是个很大的降幅。再加上每年数亿美元的节能投入，如果杜邦不作出环保努力，它也只能达到大致的收支平衡而已。

其他公司也是如此，尤其是那些已经投资数百万用于污染控制设备的公司。加拿大铝业的丹·加格尼尔估计他们在一个新炼铝厂投入的

30亿美元中有20%都花在了环保设备上。

“从绿到金”的第一个策略是通过节约资源而降低成本，第二条关注在污染控制和环境管理方面投入的时间和金钱。除了用于废弃物处置和污染控制设备的数百万美元（或欧元）之外，我们还加入了填写表单的时间和金钱，如因管理不当造成的环保方面的罚款，以及为了符合监管标准而使日常运营减缓带来的损失。

直接处理这些问题的公司可以节约不少成本。15年前，家具制造商赫曼米勒运送到填埋场的垃圾有4 100万磅（约合1 860万公斤），而现在只有500万磅（约合227万公斤）。在回收和减少废弃物方面的积极努力，每年为公司节省100万美元以上。

公司为了符合监管要求而采取的任何行为都能帮助降低运营成本并加快产品上市速度。举例说明，建立新厂需要取得无数的许可证。使用某种化学物质或者污染排放超过了某个限度还要申请额外的许可。潮流驾驭者密切地关注这些限度，并想尽办法符合监管要求。必要时，他们会重新设计产品和流程来达到这一目标。从环保费用的角度来审视业务，将会帮助公司找到新的、成本更低、更快的运营方法。

第四章 控制下行潜在风险（5）

策略3：价值链环保效益——降低上下游成本

制鞋业是一个令人难以置信的有毒行业。除了原材料本身，用于黏合的胶也是由一些已知对心脏、呼吸和神经系统有害的化学物质制成的。一双跑鞋不足以把你送进医院，但是工厂里的工人却面对着切实的健康风险。

天木蓝公司深信，需要对依赖有毒物质的传统工业进行重新思考，这使它成为第一家尝试将新型水基胶用在非运动类鞋上的公司（耐克和其他制造商在运动鞋上已经迈出了环保步伐）。作出这个改变需要天木蓝公司与其亚洲供应商紧密合作。

通常的观点是，天木蓝的“去毒计划”将使供应商增加很多成本，而且在测试阶段花费还要更多，因为新型粘胶由于没有达到规模效应而价格更高。但是长期来看，天木蓝估计这个流程对生意至少不会带来更多花费，并且对整个价值链来说能节约成本。原因是：水基胶使供应商省下了几乎所有需要用于处理有毒材料的钱，包括处置废弃物、保险和培训。结果，在测试过程中生产成本就已经降低了，因为水基胶只需要用一层，而不是两层，而且上胶设备也不像以往那样需要频繁清洗，因此供应商的生产线不必中断，可以工作得更久。这项改变同时节省了人力和时间。但是天木蓝在今后的发展中能够分享供应商节约的成本吗？这就是“从绿到金”第三项策略的挑战。

很显然，这并不容易。如果天木蓝发现连让供应商分享所节约的资金都很难，那么设想一下，如果请顾客也这么做，结果如何自然是不言而喻。试举一个杜邦在汽车烤漆方面创新的例子。克莱斯勒公司正在测试杜邦的SuperSolids新技术，这项技术可以减少烤漆程序中高达80%的有毒气体排放。据杜邦估算，这项技术可以使汽车公司的每个生产厂每年在排放控制设备和运作成本上节约2 000万美元。对于这

些节省的成本，杜邦能分一杯羹吗？恐怕不行，但是长期来看，杜邦可以赢得更多的市场份额，获得新的收益。

很多公司已经找到通过削减产品分销中的环保和财务预算来降低价值链成本的方法。任何一个从宜家购买过自己组装的产品的人都知道他们把多少东西都装进了一个纸箱里。宜家确实有理由为他们所谓的“平板包装”而自豪。这些纸箱中每一毫米空间的节约，都使宜家能够把他们的卡车和火车装得更密实。有时候，公司能够增加50%的装货率。这类聪明的包装方式为公司在每件产品上节约了多达15%的燃油——很突出的环保优势——并且也激励员工进一步突破极限。宜家的一名员工埃里克·安德森发现公司长88厘米的克利帕沙发是被装在长91厘米的纸箱中运输的。仅仅把包装箱缩短1厘米，就能使他们在一节车厢中多装4个沙发。

卡车装载

提高价值链效率的一个极其简单的方法就是：把卡车尽量塞满。例如，戴尔已经把他们的平均卡车装载量从1 8万磅提高到2 2万磅，并且继续同UPS合作以优化物流策略。3M公司3P获奖项目之一是由一名法国员工开发的创新系统。他的创新发明是在卡车中安装可调式隔板。把本来只能装一层3M设备的空间变成两层，这使工厂的出车量减少了40%，每年可节省11万美元。

第四章 控制下行潜在风险（6）

策略4:控制环保风险：管理由环境问题带来的商业风险

多年以来，孩子们都很高兴能从早餐的谷物脆片盒里找到奖品或玩具。2004年夏天，为了宣传新的大片《蜘蛛侠II》所进行的一个常规的交叉促销活动却把生产卜卜米和夹心派的家乐氏公司搞得很惨。正如美联社报道所讥讽的那样，因为产品盒中发现了遍布全美的新蜘蛛侠玩具，家乐氏“陷入了批评的大网中”。令人惊讶的是，每一个蜘蛛侠玩具内的电池都含有有毒物质－－汞。

这类纽扣电池是很常见的，但是美国有些州已经禁止了以含汞电池为动力的玩具。家乐氏突然发现自己因为把汞放在儿童食品旁边而备受大众攻击。在听取了纽约、康涅狄格、新罕布什尔等地州检察官的指令之后，公司为收到玩具的1 700万个消费者提供了预付邮资的回邮信封。而且家乐氏承诺，今后绝不再使用有问题的电池。

同时，在伊利诺伊州另一家经常以玩具作为赠品的食品业巨头的总部，高层经理们则大大地松了一口气。麦当劳躲过了同样的危险，但并不是因为偶然。在家乐氏公关危机之前的几年，麦当劳就把纽扣电池看做一个不断增长的风险，并且在开心乐园餐玩具中全面禁止汞的使用。

在家乐氏事件之后的几天，我们走访了麦当劳的高层经理。我们发现麦当劳的高层已经开发了发现并降低品牌风险的策略，因为品牌是迄今为止该公司最有价值的资产。为了保护这一无形资产高达数百亿美元的超级品牌，他们努力降低意外的商业风险，包括环保风险。多年来面对从垃圾、包装到疯牛病等压力，麦当劳决定走在变化之前。

通过一个“预期风险管理”流程，公司研究环境和社会潮流，从而发现业务的潜在危险。早些时候，他们关注的一个新威胁就是当时还不明确的电池中含汞的问题。麦当劳经过计算发现这个问题风险很

高，但是改变的成本却很低。因此在家乐氏的意外事件发生之前几年，麦当劳运用它的市场影响力对供应商施加压力，让他们去寻找替代品。到后来，美国一些州开始对靠近食品的玩具中的汞进行监管的时候，麦当劳早已作好准备。这些电池从来没有成为代价高昂、毁坏品牌声誉的问题，因为公司早已系统化地发现并规避了风险。

没有发生问题是一种奇特的成功。麦当劳的社会责任总监鲍勃·兰杰特（Bob Langert）告诉我们："我为我们所做的一切感到自豪，但是没有人知道这些。"不过我们确定，这正是股东们所期望的。

建立信任银行

对于鲍勃·兰杰特和麦当劳团队来说，风险管理已经不仅仅是潜在损失控制了。"如果你没有做正确的事，风险肯定会来临，"兰杰特说，"但是从潜在收益来讲，就是与客户建立一个'信任银行'。信任很难获得，却很容易丧失……你努力得越多，就越能建立品牌忠诚度。我深信，这里潜藏着真正的机会。"

在风险到来之前发现它

奥普拉·温弗瑞拥有影响市场的强大力量。她可以让一本毫不起眼的书成为最畅销书。在她的建议下，数百万人改变了他们的消费模式。1996年，奥普拉在她的节目中采访了一位素食主义者，并宣称，听了那位素食主义者的话之后，她"马上不想吃汉堡"了。牛肉的价格在第二天暴跌了10%。

商业风险以最离谱的方式到来。对于牛肉生产者和类似麦当劳这样的汉堡店来说，"奥普拉事件"简直就是飞来横祸，令人莫名其妙。然而，这真的是无法预测的吗？未必如此。征兆到处都是，奥普拉只是为她的观众作了个总结而已。

第四章 控制下行潜在风险（7）

聪明的企业使用各种方法来发现风险，即使是很难发现的风险也不放过。壳牌利用远景规划法描绘出可能的未来。宜家家居对供应链进行了彻底的考察。麦当劳则让高管进行经常性的风险探讨。

寻找环保风险要求人们跨出传统公司的藩篱。风险可能会来自于上游（供应商）或者下游（客户）。

设想一家大型仓储式零售商有一个亚洲的皮衣供应商，这家供应商把制革过程中产生的有毒废弃物倾倒进当地的河流中。一个有魄力的非政府组织拍摄到了非法倾倒的场景，并把照片公布在网上。这个故事引起了欧美媒体的注意。顾客不会记住那个小制革厂的名字，只能由大牌子的零售商来承担这个破坏环境的坏蛋的罪名。等事情发生之后再慌忙处理，就会把企业置于一个糟糕的境地：信誉一旦破坏，将很难恢复。

所以，潮流驾驭者在问题出现之前发现风险。他们不仅检查供应链，还检查整个价值链。我们在此提出一些可以帮助公司了解环保影响的大方向问题。

在最基本的层面上，发现风险的意思就是了解公司究竟对环境有什么影响，以及自然资源的有限性对公司有什么影响。我们的AUDIO分析（见第二章）可以帮助公司在整个价值链上找出环境问题究竟在哪个部分对业务产生了影响。在第七章，我们会介绍帮助企业发现风险的其他工具，哪怕是还没有出现的风险。

商业风险是什么？

任何公司都应该降低环保风险，这说起来容易。但是企业管理者们究竟应该注意什么呢？我们把企业风险看做一种机会，它能使企业的日常运营发生很大转变。英国风险管理研究所的专家列出了以下四大类：

财务方面：利率和汇率、流动性、现金流

策略方面：竞争对手、业界互动、顾客改变

运营方面：供应链、监管

危险方面：自然灾害、环境、员工等

环保风险会影响所有这四个方面：污染物泄漏或其他事件的责任会影响财务前景，客户需求使市场状况快速改变（如更省油的汽车），更严格的监管或供应链问题则属于运营风险。

前瞻思考：领先于法规以取得环保优势

20世纪90年代末，麦当劳的匈牙利团队已经预见到未来回收再利用方面的监管。西欧国家已经有了很完善的废弃物处理系统。随着匈牙利准备加入欧盟，更加苛刻的法规也将出台。匈牙利麦当劳的高管层没有等待政府的命令，而决定自己建立一个全国范围的废弃物处理系统。

当匈牙利通过了全国回收法令之后，企业被“要求”加入并且自费购买新系统。高昂的费用和最初糟糕的服务水平使大家都不愿意遵守，但是却没有其他选择。不同的是，麦当劳有其他选择。“匈牙利的麦当劳使用他们自己的系统，”欧盟环保主管埃尔斯·克鲁埃克告诉我们，“他们的系统比政府的便宜，而且是专门为餐馆的废弃物设计的。”

潮流驾驭者认识到，走在法规的前面能够节约时间和金钱，并且能减少麻烦。私人企业庄臣公司悄悄地改造了它的市场领先产品，诸如稳洁、通乐、碧丽珠、密保诺，以减少某些化学物质的使用，特别是减少“持久性、生物累积性和有毒”（persistent，bioaccumulative，and toxic，有时也简称为PBT)的物质。

庄臣的所有产品都必须通过内部“绿色清单”的检测，这个清单根据毒性、生物降解性等环保属性给每一个产品成分打分。庄臣评估了超过3 000种原材料——远远多于美国联邦政府在有毒物质法令下评估的种类。与此类似，诺基亚检查了30 000种零件，并把某些材料从他们的产品中去除。

第四章 控制下行潜在风险（8）

庄臣负责管理“绿色清单”的高管戴维·朗（Dave Long）表示，这么做的好处是使公司受新法规影响远小于竞争对手。“新法规出台的时候，总会在行业内引起混乱。”他说，“当欧盟通过了新的洗涤剂法规时，因为有‘绿色清单’，我们已经改变了产品的配方，使用了符合法律规定的表面活性剂，所以这项法规对我们的影响很小。”

准备迎接大挑战：气候变化法规

随着世界各地气候变化法规的出现，聪明的企业已经为未来作好了准备，哪怕是在法规尚未出台的美国。

清楚地了解每个工厂的废气排放，是应对新法规的一个很好的起点。2001年，芯片制造商AMD发布了它的第一个“全球气候保护计划”。这个年度报告描述了公司每个地点的排放情况，并提供了目前致力于减少总排放量的工作案例。倒退几年，公司的这种气候变化策略可能会显得很古怪，但是现在它已经变成很平常，并且是大家期望的事情了。

正如我们在第三章提到的，世界上一些最大的机构投资者所支持的“碳披露项目”会询问企业一个简单的问题：“你们的气候变化计划是什么？” 他们的真正意思是：“如果有更严格的法规出台，你们该怎么做？”回答“不知道”已经行不通了。

“如今，我们正处于一个受到碳限制的世界里，”通用电气公司的首席执行官杰夫·伊梅尔特说，“未来就是现在。”

还记得REACH吗？就是那个化学行业说会花费数十亿美元并且毁掉公司的欧盟法规。戴维·朗一点都不担心。“我们可以从容地面对REACH，因为其中的很多条款都是针对我们已经在产品中去除了的有毒原材料。”如果法规对你已经不适用了，那它就没那么可怕了。

实际上，已经走在法规前面的企业对更严格法规的到来是持欢迎态度的。更严格的法规会使准备不足的竞争者增加很多成本，甚至可

能会让他们很多年都无法进入市场。

1999年，瑞典家电制造商伊莱克斯宣布与东芝合作“开发节能技术，以应对未来更严苛的全球环保法规”。这就是前瞻思考。不过，即使是规模较小的地方性和全国性法规也有可能改变市场。日本的“Top Runner”产品标志计划，向消费者展示了一件家用电器的“总花费”——商品标价加上这件电器使用10年的耗电量。由于伊莱克斯生产了一些全世界最高效的电器，在日本等有环保标签规范的地方，它将会有很好的定位。

英国石油也开始提前作好准备。他们发现在不同的业务单元之间买卖温室气体排放量限额，可以节省15亿美元（稍后会详细说明）。公司的经验帮助他们建立了英国以及欧盟的排放交易系统。正如英国石油的首席执行官约翰·布朗所说的，走在问题的前面，意味着公司可以“获得一席之地，并有机会影响未来的法规”。

同样，诺基亚也发现，让公司作好应对准备很有用处，比如应对有害物质管理法规，特别是让制造商处理顾客用完的产品的回收法令。加快步伐远远走在法规的前面，使诺基亚能够测试各种方法，解决系统中存在的问题。与英国石油相似，他们也充当了帮助有关当局制定相关法规的角色。

寻求环保方面的竞争优势并没有错

我们经常听到企业高管担心，如果把竞争重点放在环保因素上好像有点不合适。我们理解这种心情，但是高管人员不必为做正确的事而获利感到不好意思。如果一个电子产品制造商发现了一个不用重金属制造电子产品的方法，为什么要与竞争对手分享呢？为什么不利用这种环保优势与对手竞争呢？会有利益相关方对此持反对意见吗？我们想象不出来。非政府组织很乐意看到环保的公司胜过那些不环保的公司，因为这和抗议与法规一样，能够让整个产业接受更加环保的解决方案。如果环保战略能带来更高的利润，员工和股东们肯定也不会介意。

第四章 控制下行潜在风险（9）

进一步的策略：宣传更严格的法规以取得竞争优势

企业能够影响政府的政策走向，这一事实已是众所周知。很多公司在说客、工商业协会以及大活动中投入大量资金，试图影响政府决策。然而，奇怪的是几乎所有的努力都是为了阻挠新法规的出台。实际上，新法规也能够制造赢家和输家。那些已经作好准备迎接新法规的企业，将会在改变了的市场上获得相当的优势。

企业应该比现在更经常地呼吁更严格的法规。确实，这样做可能有风险，但是在适当的情况下，这是一个使自己获得显著竞争优势的强有力的策略。例如，当美国西北部森林中的濒危动物斑点猫头鹰受到关注时，造纸公司面临着新的伐木禁令的限制，而冠军纸业（Champion Paper）却因此蓬勃发展。当《蒙特利尔议定书》阶段性地禁止破坏臭氧层的氟利昂的生产时，杜邦因此获得了更多市场份额（和利润）。杜邦本来的氟利昂类产品的销售额高达每月5亿美元，本来也反对淘汰氟利昂，但后来，他们发现氟利昂的替代品能为他们带来更多的收益。

环保优势的关键

利用下列方法节约成本：

减少废弃物以提高环保效益

削减废弃物处置成本与遵循法规的费用

在价值链的上下游获得环保负担减轻的价值

利用下列方法控制环保风险：

预期环保风险并且加以解决

走在新监管要求的前面

协助政府制定法规，以便在市场上取得相对优势

第六章 环保优势意识（1）

1963年，俄勒冈少年迪克·福斯布里（Dick Fosbury）是他所在中学田径队的一名跳高好手，但是还远远没有达到参加国际比赛的水平。5年后，福斯布里成了世界上最优秀的跳高选手。

在这之前的几十年里，跳高选手都是用同一种方法跨越横杆，即面对横杆助跑，摆动一条腿，再摆动另一条腿。成千上万的教练们教会了数百万孩子这种“正确的”跳高方法，并且一直在努力完善这种后来被福斯布里证明并非最优的方法。福斯布里没有使用传统的跨越式或剪式等方法，而是用新的方法跃过横杆。当他靠近横杆时，他转过身背对横杆，拱背跃过，双腿同时腾空。这种简单的创新永久地改变了跳高运动。

福斯布里获得了1968年奥运会的跳高金牌，打破了美国纪录和奥运会纪录。短短4年之后，到1972年奥运会时，参赛的40名跳高选手中有24名选手采用了福斯布里的跳高方式。1968年之后，几乎所有的跳高奖牌获得者使用的都是如今称为“福斯布里背越式”的跳法，只有两人例外。

改进跳高这项运动的潜在可能性一直存在。毕竟，背越式的方法很容易掌握。但是只有一个拥有创新思维的人，一个未来的工程师，看到了转变的可能。正如福斯布里对《运动画报》（Sports Illustrated）所说的，“我从未试图成为一个离经叛道的人，我只是找到了不同的解决办法。我是个解决问题的人。这正是一名工程师需要做到的”。

所有的人都在谈论跳出框架思考和转换思维方式，然而遗憾的是，我们却很少看到真正彻底的改变。因为用新的视角观察老问题，福斯布里发现了一个迅速见效的竞争优势。与此类似，在商业世界，一些企业也在开发新的方法以应对一个棘手的问题：如何在减少污染和保护自然资源的同时，使企业繁荣发展？

通过重新构建公司内部每个人对待环境问题的态度，潮流驾驭者建立了取得环保优势的基石。对于这些公司，环保思维并不总是战略决策的最后关键，但它一直是战略考虑之一。

在研究中，我们发现这种新的思维方式和观念意识对于管理环保风险、带动创新以及把环保压力转化为竞争优势，是至关重要的。这一章强调了潮流驾驭者如何运用环保视角来改变他们的思维方式，并提高其经营战略的敏锐度。经过一段时间之后，这些公司就不再需要刻意寻找另外的视角。环保思维已经成为公司运营的内在之道。环保优势意识深植于企业内部，在每一次机遇中自然发挥作用。下面有几个根本的原则可以帮助你做到这点：

潮流驾驭者从宏观角度思考以下问题：

（1）投资和决策的时间跨度

（2）投资的整体潜在报酬，包括难以衡量的无形收益

（3）为整个生产链增值的可能性

第六章 环保优势意识（2）

从高层做起。我们发现，任何一家善于利用环保优势的公司都是从最高层就致力于环保思维。

采用“阿波罗13号”原则——没有“失败”这个选项。在一些顶尖企业中，管理层设定大胆的环保目标以及看似不可能完成的任务，并且拒绝接受失败。

承认感觉就是事实。顶尖企业知道，非政府组织、员工、客户、企业所在地和其他利益相关方对于公司环保绩效和名誉的感觉，可能比事实更加重要。

做正确的事。我们一次又一次地发现，潮流驾驭者是根据关爱环境等核心价值作出选择，即使这种选择在短时间内可能不划算。

关注森林（整体），而非树木（局部）

如果迪克·福斯布里固守传统的跳高技巧，他可能永远都无法获得奥运金牌。然而，福斯布里首先看到了大问题（越过横杆），然后反过来推理，找到了解决问题的最好方法。他把注意力集中在整体，找到了战略优势。潮流驾驭者也会做同样的事。的确，很多商业书籍都推行宏观思维方式，但是环保观点需要把这种思维向新的方向更进一步。毕竟，自然界涵盖的范围相当广泛。

在把环保考虑纳入战略思考中时，潮流驾驭者在三个关键的方向会从大处着眼。他们同时从短期和长期两方面来考虑问题。相比其他公司，他们从更宏观的角度来计算收益，而且加入了更多无形成本及收益的考虑。他们不让传统的疆界来限制他们的视野，而是搜索整个价值链，寻找提高收益的方法。

时间：战略时段

潮流驾驭者会考虑短期财务影响，但他们在作重大决策时却对季度财务报告不予理会。因为他们知道，股东价值最大化与季度利润最

大化是两回事。并且他们认识到，要想对一些问题（包括很多环保挑战）作出合理分析，需要较长的时间。

企业时时都在作出长期经营决策。他们在产品研发方面投入数百万的财力，即使未来的回报并不确定。他们进入回报不明确的新市场，例如中国和印度，期望业务迅速发展。他们投资于领导力培训，以培养“后备精英”作为未来领导人的储备。环保优势意识也需要企业对环保战略采取同样的长期眼光。

里克·鲍尔森（Rick Paulson）是亚利桑那州凤凰城附近一个产值数十亿美元的英特尔芯片生产厂的厂长。作为“二二”厂的厂长，他的职责是用世界上最先进的技术生产英特尔最高端的量产芯片，而且他必须以更快速、更便宜、更安全、更能获利的方式生产。但是和英特尔所有的高管一样，鲍尔森的考虑必须超越当下的运营。英特尔的生死存亡在于它兴建下一个芯片厂，生产下一代芯片的能力。“二二”厂很快就会落后于时代，所以鲍尔森必须考虑到英特尔未来的生产需求。他知道，为了一个简单的原因，他必须让当地社区、环保主义者以及执法机构满意：他们的不满可以很容易地使英特尔的工厂扩张减缓甚至停滞，这将使公司消耗数百万美元。毫无疑问，鲍尔森作决策时并没有考虑短期，而是注重于“战略时段”。

第六章 环保优势意识（3）

“战略时段”究竟有多长？这要视行业而定，有可能是一年、两年，甚至更长的时间。在20世纪60年代晚期，荷兰皇家壳牌集团的高管们开始想办法应对越来越不稳定的石油市场。他们成立了一个规划团队，致力于描绘可能的前景——帮助公司思考长期的企业前景。这个团队曾作出包括欧佩克（OPEC）的兴起和苏联解体等成功预测。

最近，这种前景分析已经帮助壳牌建立了环保战略。我们访问了这个团队的领导者阿尔伯特·布雷桑德以及其他的资深经理。在荷兰海牙公司总部共进午餐时，他们解释了前景分析如何帮助他们设计更好的企业战略。

负责健康、安全和环保方面的副总裁雷克斯·霍伊斯特（Lex Hoist）表示：“首先应该明确，前景分析不是预测，而是关于可能的未来的持续性图景。”负责撰写壳牌年度报告的马克·温特劳布补充说：“我们自问，‘到2020年，会不会有20%的新车以氢燃料电池驱动呢？’我们不知道，但是我们可以为这种前景规划一套策略，并且问自己，‘在这样的世界里，我们的计划足够健全吗？’”

整个世界是否会向能源高效性发展，因此需要更多的可再生能源呢？如果是这样，壳牌可能将面临大转型，或面临使公司受到威胁的变化。所以考虑长远情况、提出困难的问题以及描绘未来的图景是非常值得的。这类前景分析帮助壳牌作出率先涉足氢燃料业务的决定。

其他公司的讨论方式没有这么正规，但是也考虑到了长期情况。宜家家居的高管正在研究如何大幅降低他们的业务对化石燃料的依赖。基于现在的基础设施和技术，一个家具厂商能够完全不使用石油或天然气吗？这看起来似乎是不可能的。但是宜家高管知道世界正在发生变化，并且希望能比竞争对手领先一步作好准备，主动地转向未来的能源环境。即使是像英国石油和壳牌这样精明的化石燃料供应商，都已经准备好应对化石燃料使用比例大幅降低的未来能源境况。

什么样的长期环境压力可能会击垮你的公司？哪些环境压力又能够为公司提供发展的机会？只有严肃而系统地思考这些问题才能够把握未来，否则就将被未来的状况控制。两者之间有极大的差异。

所以，潮流驾驭者考虑长远未来。你可能会说，很好！但是保持长远眼光可能会给当下造成非常棘手的问题，而且市场对于短期问题也从不手软。如果只考虑财务成本，权衡的结果看起来似乎更加不明智。因为改变长期以来的生产流程或者改造成功的产品往往需要巨大的前期投入。然而，如果不注意大环境的改变和包括环保问题在内的新的压力，业务将会受到更大的伤害。

收益：不要只注重快捷和显眼的收益

任何一家公司都面对着下一美元应该投资到何处的数不清的决策。我们是否应该投入更多资金用于产品研发、购买新设备或开展新的市场活动？所有公司都有一些正规或非正规的程序来计算投资收益并作出决策。对于大多数公司来说，这些决策视成本开支和回报而定。

潮流驾驭者的运作和其他公司一样，但是他们的想法不同。他们作决策时，不仅仅考虑显而易见的金钱回报。在考虑一项投资的回报时，他们把其他因素也考虑在内，如提升品牌形象和公司声誉，提升员工士气，取得社会团体的支持，降低政府繁文缛节对企业的限制，提高产品上市速度和竞争差异。这些无形收益很难衡量，尽管如此，精明的企业还是把无形收益也包含在了企业战略计划之中。卓越的经理已经学会了在每个拐点把无形收益纳入计算中，因为他们知道无法衡量的优点有时候却能产生巨大的价值。

第六章 环保优势意识（14）

工业巨头3M公司的一个事例令我们印象深刻。没有哪家公司比3M更了解小事物的美妙之处，他们使小小的黄色即时贴成长为一项价值数十亿美元的业务。第一张即时贴的发明是一个典型的意外惊喜，但是这个品牌成长为公司的主要业务并不是偶然的，因为公司一直很善于找到产品扩张的机会。不过下面的故事与此无关，而是关于收益估算、坚持价值、履行承诺以及对决策的真正收益秉持宏观的态度，这就是环保优势意识。

3M的产品经理们发现了一个新兴的并且在迅速成长的即时贴市场。顾客想要把他们的便条放到类似电脑显示器这类垂直的表面上，但是正如上百万人无奈地发现的，在这种情况下，即时贴很容易掉下来。简单的解决办法就是设计一种粘性更强的胶，3M公司世界一流的科学家们很快做到了这一点。然而，这却导致了一个很大的内部问题。

新的粘胶需要使用一种会释放危险污染物－－挥发性有机化合物（VOC）的工业溶剂。这种有毒化学物质会给他们带来一系列问题，包括空气污染、工人安全问题以及潜在的责任。为了避免这些问题，3M的首席执行官利维奥·德西蒙（Livio DeSimone）在20世纪90年代初宣布新投入的产品不能来自会产生挥发性有机化合物的技术，绝对不能有任何例外。

这个命令使品牌经理们空守着一个潜在的热销商品，却无法上市。他们请求产品研发人员再开发一种不需要VOC溶剂的粘胶。经过漫长的6年之后，2003年，3M公司推出的“超强即时贴”取得了巨大成功，销售额达数百万美元。

3M对这6年等待所失去的机会成本一直保守秘密，但是从即时贴的业务规模来看，我们相信3M为了坚持不使用有毒溶剂的承诺，放弃了数千万美元的收入。然而现在，当我们问及这种选择是否值得时，

3M的高管们回答“当然”，部分原因在于，他们看待收益的方式和其他公司截然不同。

在作出这个决定时，3M计算了使用溶剂的“总成本”，其中包括一些难以衡量但却非常重要的花费。通过信守他们不使用有毒溶剂的承诺，着眼于战略时段而不是短期的考虑，3M降低了新的空气污染法规对他们的影响，削减了监督和遵循法规的成本，降低了被美国环保署和地方政府罚款的危险。同时，3M告诉其顾客、企业所在地、监管机构以及非政府组织，他们对于减少自己的环境足迹非常认真。这个决策同样向员工表明3M重视安全胜于利润，进而大幅提高了员工忠诚度。

正如3M的副总裁凯西·里德所说的，考虑到这些无形收益，使用有害溶剂型产品的成本实在太高了。当然德西蒙并不知道不使用有毒溶剂的规定使产品的销售推迟了6年之久，但是他显然知道这样的选择肯定是有代价的。

环保成本计算

在大多数公司里，没有人真正了解环保问题到底花费了多少成本，或者一个操作方面的改变对收益究竟有多大帮助。问题在于，这些相关成本可能会分散在各个部门，或者隐藏在日常管理费用当中。一些公司已经开始着手揭开这些通常无法细算的成本。把环保支出独立区分出来的做法有助于厘清产品或流程的全部成本。

美国东北公用事业公司（Northeast Utilities）的环保团队做得更彻底。当他们帮助解决线路操作方面的环保问题时，他们不仅计算节省下来的成本，同时还计算节约下来的管理时间，减轻的监管压力，以及其他的间接成本。到年底，他们会把节省下来的成本制成表格，发布一份叫做“节省赢利”的报告，展现这些节省对于公司的价值。

最终，不使用有毒溶剂的解决方案也对长期的财务收益产生了正面的影响。生产即时贴的厂长瓦莱丽·杨（Valerie Young）表示：“无溶剂技术将成本减少了一半，却使生产速度提高了一倍。”由于省去了对

有毒溶剂进行特殊处理的步骤，工厂加快了运作，并消除了一些严重的健康风险。

不过，问题的关键是，那时候，3M没有任何人能承诺无溶剂技术最后会更便宜。开发新的无溶剂技术和更改生产流程看上去主要是一笔开支——虽然是被首席执行官要求的，但毕竟还是开支。如果只看收益，3M公司不会把“强力即时贴”的上市推迟6年之久。然而，如果没有考虑到财务收益之外的无形回报，3M永远不会寻找更好的发展途径。

第六章 环保优势意识（15）

在这个案例中，“树木”就是3M公司很容易迷失于其中的“强力即时贴”上市的短期收益和利润，“森林”则是对员工更安全、对环境更有利、长远来看更能获得利润的健康的事业。

在某些时候，“看见森林”的意思就是它字面上所说的那样。与自然资源有关的领域（林业、石油和矿业）中的精明企业，现在已经开始考虑他们的行为如何影响野外空间以及生活在那里的动植物（科学的叫法是“生物多样性”）。从环保优势意识的定义来说，这些行业是破坏生物多样性的。为了得到矿物和石油而砍伐树木或扫荡土地，可以摧毁当地的自然环境。

提到采掘业的时候，我们很难联想到“环保”这个词，所以当我们请环保人士举出一些在生物多样性方面做得比较好的公司时，他们的回答令我们非常吃惊。全球性非政府组织保护国际（Conservation International）下属的环保领导与商业中心主任格莱恩·普克里特（Glenn Prickett）提到了矿业巨头力拓公司。他说：“20年前，一个非政府组织专门针对力拓公司成立，让他们吃尽苦头。现在，力拓公司拥有最详尽的生物多样性策略。”

人类对铜、铝、铁等矿物和金属的需求日渐增长，若想满足这种需求，力拓公司必须获取土地进行采掘。但是随着开放空间的消失，开采许可证越来越难以获取。正如马克·吐温曾经说过的，“买地吧，因为土地已经停产了”。土地所有者、社会团体、当地居民和政府现在对开发土地已经没有多大兴趣了。尽管有很大的经济利益，他们还要看到公司表现出足够的诚意。

为了设法取悦掌握土地控制权的企业所在地，力拓公司必然地成了生物多样性的关照者。不过，他们的努力已经超出了为自己牟私利的范围。公司让我们阅读了他们的内部指导性文件《维护自然平衡》，这份文件列出了他们为什么关心生物多样性以及如何进行管

理。这份令人印象深刻的操作手册描述了一个五步骤的流程，说明在开发潜在矿用土地时，如何与当地社区及非政府组织合作，想办法把开矿造成的破坏降到最低。力拓永远不可能使所有批评者满意，甚至也无法完全弥补开矿造成的破坏，然而通过与利益相关方合作，公司正在向更好地平衡经济增长和环境保护的方向迈进。

以前环保计划和社区参与对于企业来说，被认为是可有可无的，现在则是必需的。正如力拓公司的首席环保顾问戴夫·理查兹（Dave Richards）所说的，“我们的运营执照不只是工厂大门外的社区所给予的，而是由整个社会颁发的。如果你跟这些利益集团硬碰硬，日子会很难过。我们必须主动地把风险变成机遇”。

界限：延伸到工厂大门之外

在“镉危机”之前，索尼公司可能不会把他们在中国生产控制线的籍籍无名的供应商算做“家庭”内部成员。但是一旦经历了1 300万美元的游戏设备在圣诞节前一个月被堆放在荷兰仓库无法上市的遭遇，索尼对“家庭”的定义恐怕就会大幅放宽了。

认为公司仅仅是自己的工厂、办公室以及其他实体资产的想法已经过时了。企业在一个全球的生产网络中运作，生产流程的各个部分都有不同的供应商参与。彼此之间的界限已经很模糊了。品牌价值以及员工知识技能这类无形价值已经成为公司价值的一部分，这就是潮流驾驭者从绿色环保中挖掘到的黄金。这些“软”资产同样是一种资产，并且需要受到格外的保护。

第六章 环保优势意识（16）

当道格·达夫特邀请丹尼尔·埃斯蒂参加他新组建的可口可乐环保顾问团时，简明扼要地解释了他对这个新团体的期望：可口可乐的市值为1 150亿美元，但是账面的资产只有150亿美元，其余就是价值1 000亿美元的庞大的无形资产。简单来说，正如他的继任者内维尔·艾斯戴尔所说的那样，如果你是世界上最有价值的品牌的守护者，环保方面的错误能使公司损失上百万甚至数十亿美元。

对于企业来说，仅仅说“我们已经对地球尽了自己的力量”已经不够了。那是20世纪的说法，并且通常都是说说而已。现在我们生活在一个“生产者责任延伸”的世界里，企业已经无法逃避在其价值链上下游产生的环境问题了，从最遥远的上游供应商到最下游的消费者都是如此。简单地说，那些发生在你的围墙之外的问题往往对你有更大的影响。

这个现实要求企业对自身提出新的问题：供应商的工厂里的工人是不是处在有毒环境以及其他危害健康的环境下？供应商有没有向当地的河流中排放有毒废水？顾客丢弃你的产品时有没有产生废弃物和污染？这些问题和很多其他问题现在都摆到你的桌面上来了。

互联网最可爱也是最可怕的地方就是信息随处可得。世界上任何地区发生的一则疑似雇用童工或向河流里倾倒有毒物的消息都会立刻传开，使品牌声誉受损并且毁掉品牌价值。思考环境问题对产品和生产流程的影响时，把范围扩大到工厂大门之外，不只是明智的，而且是必要的。

低成本家具生产巨头宜家家居投入了大量资源追踪所有的产品来源，尤其是木材。公司设定了很高的目标：绝不购买有高度保护价值的林区的木材，绝不购买非法采伐的木材，并且逐步转向只购买那些通过认证的可持续采伐林区的木材。

宜家是否对发生在自己业务范围之外的事情负起了太多的责任呢？毕竟，宜家家居并不直接购买木材，而是只购买用木材做成的家具。但是，宜家的高管并不这么看。他们相信这正是顾客对他们的期望。

在瑞士哥尔特金登宜家公司明亮的开放式办公室里，宜家家居森林事务主管古德蒙德·沃尔布里奇（Gudmond Vollbrecht）告诉我们他的团队是如何创造价值的："我们的森林事务员（共18名）每年在外出差多达140天，亲自视察家具和木材供应商的状况。"沃尔布里奇表示，这种昂贵而大范围的努力并不只是为了做正确的事。"如果我们无法发现商业价值并将其列入商务议程，我们就失败了。我们发现了解供应链是检查业务的好办法，同时，也能更好地了解我们的业务。"由于努力追踪，宜家提高了效率并且找到了避开中间人的方法。宜家公司一直以能给热切的消费者提供价格合理的产品而自豪，对他们来说，这种成本上的进步是重要的战略成就。

宜家已经认识到其上游供应链不仅仅是一个风险的来源，与之类似，其他的公司也发现了价值链下游存在的机会。例如，惠普公司发现其顾客不知道如何妥善处理打印机的旧硒鼓。他们还发现，一些新公司因为出售再填充硒鼓而崛起，使惠普的销售滑坡。因此，惠普公司决定不让顾客自己处理旧硒鼓，而是推出了非常成功的回收和再利用业务。

打印机是惠普的拳头业务，如今，再填充硒鼓已经成为一个高利润、产值上亿美元的业务，每年大约有1 100万硒鼓被重新利用。从1991年来，超过8 000万硒鼓被回收利用。更重要的是，如果惠普不创建这个"地球伙伴"（Planet Partners）回收再生项目，其他公司就会做这件事。起初，考虑产品的整个生命周期是一个防御行动，但是这种防御却证明也是一种很好的进攻——一个带来高额利润的成功案例。

宜家、惠普以及其他的精明企业在整个价值链上寻找机遇。这种对生命周期的思考方式产生了改进产品和生产流程的灵感。它同样帮

助管理者更好地了解他们的业务，并抓住价值链任一环上所发现的价值。

从高层做起

很多时候，寻找环保优势要求来自公司各个阶层的广泛努力，但是真正的环保努力却是从高层开始的。我们所认定的每一家潮流驾驭者都告诉我们，来自最高层的决心是成功的关键，也是使中层经理和一线员工投入环保事业这一挑战中来的唯一方法。如果没有首席执行官的要求，英国石油炼油厂的厂长如何能主动降低排放？如果没有最高层的指令，3M的产品经理怎么能等待数年之久才让强力即时贴上市？

第六章 环保优势意识（17）

在我们选出的所有潮流驾驭者中，首席执行官和其他高层经理都专注于可持续发展问题，有些时候还是以非常个人化的方式进行的。在杜邦公司，查德·霍利迪（Chad Holliday）不仅仅是董事长和首席执行官，而且据他自己声称，还是“首席安全环保官”，这个头衔在整个公司传递了强有力的信息。霍利迪同时也是世界可持续发展工商理事会主席。他与他人合著了《言出必行》（Walking the Talk）一书，提倡企业的可持续发展。

对于推动可持续发展，可能没有哪个首席执行官比新象公司（GrupoNueva）的领导者朱利奥·穆拉（Julio Moura）做得更彻底。这家公司运营成本高达24亿美元，业务遍布中美洲和南美洲，旗下拥有林业以及建筑用PVC管材制造等产业－－一个看起来一点也不环保的企业。然而这家公司就是以环保的思维创立的，并且在穆拉的坚持下，公司高层经理们都为解决环保问题而不懈努力。

新象公司的一个重要任务就是在制造PVC的过程中消除铅基稳定剂的使用。由于这个问题是在上游供应链中产生的，公司派出人员到供应商那里解决问题。“我们的化学家花费了一年时间与供应商合作，最后拿出了钙锌稳定剂的解决方案。”负责社会和环境问题的副总裁玛丽亚·埃米莉亚·克里亚（Maria Emilia Correa）告诉我们：“公司的目标是把制造成本的上升幅度控制在1%以内……他们真的做到了！”

迎接挑战

我们已经讲过英国石油公司的故事。首席执行官约翰·布朗宣布要使他的公司“超越石油”，这个似乎很轻率的许诺已经为公司节约了15亿美元。布朗是在大胆公开地承认气候变化是一个真实迫切的问题之后作出这项承诺的，时间远早于其他同业公司。相反，埃克森美孚石油公司前首席执行官李·雷蒙德仍然坚持质疑全球变暖的科学依据。今天，布朗已经在几乎所有讨论环保法规以及未来能源策略的正式会议

上，为英国石油争得了一席之地。随着李·雷蒙德的退休，他的公司也一定会改变论调。固执地坚持反对环保的代价（包括官方和大众对公司的看法）正在逐渐上升。

然而，这项成功却是暂时的。新象公司无法承诺足够让供应商改变流程的采购量。这时，领导团队想到了一个奇妙的解决方案——与他们的竞争对手分享他们的想法。穆拉开始四处游说，告诉其他的PVC管材购买者，铅对工人以及居住在秘鲁供应商工厂附近的孩子会产生危害。他请求这些竞争者和他一起向供应商承诺足够购买量，以使他们转用钙锌技术。这个方法竟然奏效了。还有什么比这更好的“言出必行”的例子呢?

采用“阿波罗13号”原则——没有“失败”这个选项

“休斯敦，我们这里出问题了。”

1970年4月，“阿波罗13号”的探月任务几乎已经让人感觉稀松平常了，因为那时人类已经有过两次月球漫步了。然而这一次，氧气罐在距离地球20万英里的地方爆炸了，航天员杰克·斯维格特（Jack Swigert）用无线电发回了这句简单却令人难忘的消息。这给美国宇航局的航天指挥吉恩·克兰兹（Gene Kranz）留下了一个看似不可能完成的任务——帮助斯维格特、任务指挥官吉姆·洛弗尔（Jim Lovell）和航天员弗雷德·海斯（Fred Haise）在4天内，通过两人登月舱安全返回，这时舱内的二氧化碳过滤器已经不堪重负。

如果你看过汤姆·汉克斯演的电影，你肯定会记得克兰兹对他的工程师团队下的命令。他要他们找到一个办法，用航天员手中仅有的设备来过滤空气，否则他们在返回之前就将性命不保。克兰兹说：“没有失败这个选项。”这句话现在已经成了经典名言。最后这句话真的奏效了。工程师们在非常有限的条件下创新，使三名航天员在全世界焦虑的注视中成功返航。

在商界，情况通常都不会如此严峻，然而在环保方面做得最好的企业往往也抱着不能失败的心态。与吉恩·克兰兹一样，潮流驾驭者为

自己的组织和员工设定艰巨的、看似不可能完成的任务，而且在达到目标之前承受着巨大的压力。

第六章 环保优势意识（18）

20世纪90年代初，当美国新的《排放毒性化学品目录》把杜邦列为美国甚至是全世界头号污染企业之后，杜邦开始努力朝环保方向发展。为了不在这个糟糕的领域排名第一，查德·霍利迪的前任埃德·伍拉德向业务部门传达了清晰的“减少有毒废弃物”的信息。伍拉德是认真的，他为全公司设定了“零污染”的目标，下属业务部门很快就发现了他有多么认真。

得克萨斯州维多利亚的大工厂成了一个测试个案。维多利亚厂从1951年开始，专门制造尼龙中间体。这种中间体是制造Stainmaster地毯、莱卡高弹纤维，以及从行李箱到安全带、连裤袜等各种产品的原料。然而，它的制造过程却相当肮脏。1990年，维多利亚厂制造了3 500万磅有毒废弃物，如苯、硫酸等毒物，大部分都存放在深井里。

作为冗长价值链的中间产品，尼龙中间体只有微薄的利润，这是第一个问题。第二个问题就是处理这些废弃物的成本看起来会相当高，远非微薄的利润所能承担。当相关高管向伍拉德汇报说大幅削减有毒废弃物的成本会达到5亿美元时，伍拉德简单地回答：“算错了。”于是他们回去重新修改计划，又回来说差不多是2亿美元。伍拉德还是说：“算错了。”

最后，改变维多利亚厂的成本净现值接近于零。通过改变生产流程，工程师们找到了从源头上削减有毒物质的方法。他们与当地合作，在工厂周围建设湿地，使水得到自然净化，而且他们出售了一部分原来被当做废弃物的副产品。到2002年，尽管产量提高了，维多利亚厂排放的有毒物质却不到1 000万磅，降低了70%多。

把聪明的经理们关在一个房间里，告诉他们，如果想不出一个能保护利润同时也对环境有利的方法，就不能离开。这种情况下，你往往就能得到令人满意的结果。

潮流驾驭者对所有人都很严格，包括供应商。当戴尔想要用再生纸印刷产品目录时，纸品供应商说他们做不到。但是戴尔不肯让步。现在，戴尔的印刷品有10%使用了再生纸。当联邦快递金考和天木蓝想要在他们的一些工厂使用可再生能源时，两家公司都要求可再生能源供应商提供平价能源合同，并且都取得了成功——至少在前期合同是如此。当公司向供应商提出看似不可能的要求时，通常供应商的第一反应都是“不”。但潮流驾驭者会坚持要求得到合理的解决方案。

顺便提一下，自从采用“阿波罗13号”原则以来，杜邦公司一直秉承着这种精神。公司的能源经理最近设定了一个新的目标——使公司所耗用能源的10%为可再生能源，同时还要节省8%的成本。他们现在的感觉恐怕和当时美国宇航局的那些工程师差不多了。

“阿波罗13号”原则

要从大处着眼，考虑获得环保效益的机会。为各项业务制定看似不可能完成的目标，要能够反映出远大的环保愿景，然后放手让企业进行创新。要求他们找到办法，在不增加成本的情况下，减少生产产品所耗用的材料、能源，以及产生的废弃物。成功来之不易，而且也不是每次都能获得成功，但是压力可以驱动惊人的进步。

承认感觉就是事实

在晴朗的天气里，飞往美国亚利桑那州的凤凰城令人心情愉悦，目之所及是棕色与红色的美丽的沙漠旷野。当你降落到凤凰城国际机场，视野中会闯入大片大片与周围景色不太协调的绿色。那些都是高尔夫球场。

第六章 环保优势意识（19）

可能高尔夫爱好者们从5 000英尺的高空，就能够分辨出一些最著名的球场。《高尔夫》杂志(Golf Magazine）这样描述斯科特斯戴尔附近的北特伦高尔夫俱乐部：“四周的茫茫沙海上，是花岗巨岩，高低起伏的地势，以及壮观的球道。”但是在这个水源极为有限的地区，与这里其他的高尔夫球场一样，北特伦俱乐部对水的需求也是无穷无尽的。

美国西南部地区的高尔夫球场比美国其他地区的球场需水量更大，每个球场每年需要大约8 800万加仑（约合33万吨）的水。仅亚利桑那州一个高尔夫球场所需的水，就能注满12 000个游泳池，或者满足1 500个美国人（或2万个非洲人）的全部用水需求。

我们说这些并不是要谴责高尔夫球场。我们的重点是，如果寻找减少用水量的方法，高尔夫球场会是个很好的起点。但是，在亚利桑那，像在其他所有地方一样，把矛头对准企业利益比指向个人享乐的一些事要容易得多。因此，亚利桑那州的钱德勒有两个大型半导体制造厂，有着大片设施的英特尔公司就备感压力。如同里克·鲍尔森厂长所说，“在这里，用水是热点问题”。

事实上，生产芯片的用水量的确不少。整个钱德勒生产基地，每年的用水量超过6亿加仑（约合227万吨 ）。但是，与附近各高尔夫球场80亿加仑（约合3 030万吨）的用量相比，这简直微不足道。如果当地高尔夫球场喷洒水的效率仅提高7%，就足以弥补英特尔公司的全部用水量。但只有这些有利于企业的事实还远远不够。

在亚利桑那，要让当地社区满意，就意味着用水必须小心仔细。如果是有高知名度的《财富》杂志百强企业，且在当地有大片实体厂房的话，就更是如此。像英特尔公司在钱德勒那样，每年在水的循环利用上花费数百万美元，不是只关注每季度财务绩效的公司会作的投资。英特尔实施水资源管理计划也不是迫于法律的要求，而是公司高

管感觉这是应该做的事情。由于他们表现出了对当地需求的体察，令英特尔公司始终保有经营许可。

最近，英特尔仅用几个月的时间就得到了建设新芯片生产厂的批准，这个过程原本可能会用去数年之久。快速获得批准建造新厂的价值有多大？当然，这无法精确计算出来，但是能加快价值数十亿美元的工厂的开发速度，其价值极其巨大。

在我们看来，英特尔处理当地压力的做法极为明智。做正确的事与做对业务有利的事并不是互相排斥的。

而在空气质量问题上的认知差距就更为突出。英特尔在钱德勒的厂区产生的挥发性有机化合物的量，与当地的一家加油站相当，但是里克·鲍尔森指出："公众对于英特尔对空气质量影响的认知，无论是否真实，我们都很难改变，这与数据无关，如何认知才是关键。"让工程师忽视真实数据而去处理感知问题，这并不容易。

孟山都公司的可持续发展行动为何事与愿违？

罗伯特·夏皮罗（Robert Shapiro）是大受环保人士欢迎的人物。在1995～2000年任孟山都首席执行官期间，夏皮罗将可持续发展列为企业战略的核心。在他的展望中，通过生命科学、基因技术以及生物化学科技的创新，可以做到不使用农药或肥料种植庄稼，不浇水就可以使草地茂盛生长，用稻米和其他食物就可以提供充足的维生素。他是一位梦想家。

夏皮罗和孟山都的科学家团队知道他们将带来一场农业革命，而且确信自己能够安全地做到这一点。毕竟，美国人食用利用生物工程技术生产的大豆及其他粮食已经有数年时间了，并没有哪怕轻微的迹象表明这些食品有不良作用。但是，夏皮罗和他的顶层管理团队所不知道的是，欧洲消费者对转基因食品的理念根本就不热衷。

罗伯特·夏皮罗满怀信心地将这场以转基因技术为基础的革命带到了欧洲，不料结果却引发了抗议风暴。当四面都是不绝于耳的"恶魔食品"的抗议声时，孟山都的高管们试图通过以科学为基础的理性讨论，

来消除法国、德国及意大利等国消费者的恐惧，但全都徒劳无功。没过多久，孟山都公司就退出了欧洲市场，整个公司也摇摇欲坠。超级分析师夏皮罗所忽略的一点就是，感觉即为事实。

第六章 环保优势意识（20）

很多公司都陷于工程师的分析结果与公众认知之间的分歧中而难以抉择。还记得壳牌公司对将布伦特斯帕石油钻井平台沉入北海的计划所作的详细分析吗？这个解决方案虽然并非完美，但几乎是最好的选择。不过，对于世界各地的抗议者和壳牌的消费者来说，他们的感受迅速盖过了事实。或者想想通用电气与监管部门之间关于如何恰当处置哈得孙河中的有毒物质聚氯联苯，展开的长达数年之久的争议。水务专家告诉我们，通用电气的做法基本上是正确的，将这些化学物质留在原地虽然并非尽善尽美，但可能是减少人类接触的最佳方式。可是哈得孙河沿岸的居民不会相信这种说法。

聪明的企业逐渐认识到，对公众来说，他们自己的市场观感与企业披露的事实一样真实。就像英特尔公司，他们已经发现，管理认知并诚恳关注企业所在地对环境问题的顾虑，能够为赢利带来积极作用。了解这一现实，对于企业培养正确的思想意识以创造环保优势是至关重要的。

带品牌的垃圾

可口可乐和麦当劳这类大品牌获得了太多的公众关注，这有好处也有坏处，比如“带品牌的垃圾”问题。当人们看到路上有印着金色M的垃圾时，潜意识里会认为：“麦当劳到处扔垃圾。”这可能不是麦当劳的错，但人们就是这么感觉的。

做正确的事

宜家家居是著名的锱铢必较的公司，这是由其创始人英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad）一手推动而养成的习惯。据说坎普拉德是世界十大富豪之一，但宜家强烈否认这项传闻。坎普拉德乘飞机时坐经济舱，出行住廉价旅馆，用的车子是已经开了数年的破旧的沃尔沃。

美国新泽西州帕拉姆斯的宜家家居店店长鲍勃·凯伊告诉了我们一个小故事，从中可以看出坎普拉德有多么节俭。一次坎普拉德正在巡

视凯伊的店铺，这位公司创始人在一堆扫到一起的尘土和碎屑中，看到了顾客和员工在店内随处使用的小铅笔。凯伊描述了当时的情景："英格瓦说，'鲍勃，让他们别把铅笔扔掉！'于是我只好蹲到地上捡起了这些根本一文不值的铅笔。"

鉴于宜家如此关注浪费的每一分钱，他们在环保计划上花费数百万美元看起来可能有点奇怪。例如，在凯伊的店铺，工人在新货入库时，会对产品包装进行分类。他们把塑料、木头和金属分门别类地堆在一起，店铺会付钱对其进行分类回收。所有这些做法都不是出自法规的要求。而且，这一额外的步骤还降低了库存补充的速度，并增加了劳动力和废品管理上的成本。但宜家将这些工作视为其职责所在。

所以，为什么极为节俭的宜家会在环保方面投入额外资金？大部分答案可以从办公室内到处张贴的标语上找出："低价，但并非不惜一切代价。"这句标语不仅停留在文字上，对我们所遇到的每个宜家员工来说，它都有着实际意义。宜家公司也以各种行动，包括对废品的回收利用，落实了这句标语。

你需要长期坚持绿色环保思维吗？

企业并不一定在建立之初，思想中就深植环保理念，坚信爱护环境是应该做的事。当然，有一些潮流驾驭者已经探讨环保问题很多年了。赫曼米勒公司的创始人德普利（D J DePree）笃信宗教，感觉对世界负有深深的责任，他在20世纪50年代宣布赫曼米勒公司"将为环境善尽职责，成为优秀的企业邻居"。即便这不是企业界第一次提到环境职责，也肯定是极早的例子了。

第六章 环保优势意识（21）

是的，如果长期坚持企业的职责，那一定会有所助益。不过，每家企业都可以作出新的环保承诺，并找到创新的方法来将其坚持下去。一些企业过去一直不重视环保，而现在看到了环保的价值。例如，金吉达就是世界上有着最惨痛公司历史的企业之一。但是现在，金吉达的高管表示，他们近来对环保和社会问题的关注是公司成功的关键。

并不是只有瑞典的私人公司认识到企业理应关爱环境，惠普公司的前任首席执行官卡莉·菲奥丽娜并购康柏公司时运不佳而黯然离去之前，曾作过一次演讲，内容是为何企业应将环保和社会责任当做业务经营的核心。在她演讲的4个主题中，有3个聚焦于重视环保将给业务带来什么样的益处。但是，她提出的第一个原因，就是“这是应该做的事”。

耐克、麦当劳以及加拿大铝业集团等企业的高管，也以相同的语句公开表达过相同的看法。赫曼米勒公司的首席执行官布赖恩·沃克尔（Brian Walker）在他的在线价值宣言中写道：“我们倡导环保的原因很简单，因为我们相信保护脆弱的环境是应该做的事。”

在研究过程中，我们一遍又一遍地问：“你们为什么这样做？为什么投入资金做对环境有益的事，或者类似的无形的事？”而一次又一次，我们听到了同样的说法，通常还伴有不解的表情：“这是该做的事啊。”怀疑论者可能会说，这些企业领导只是在说空泛的陈词滥调，但是我们听到的是诚恳的承诺。我们也已经看到，正是这些企业高管们在采取行动来落实他们的承诺，甚至常常是冒着短期收益受损的风险。